

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة جرش

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

"النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"

إعداد

محمد سهيل الضمور

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد بطاح

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية /تخصص الإدارة التربوية – كلية العلوم التربوية-قسم الإدارة التربوية

تشرين ثاني

2014

تفويـــض

أنا الطالب محمد سهيل الضمور ، أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : محمد سهيل الضمور

التوقيـع :

التاريـخ :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان " النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ".

وأجيزت بتاريخ : **التوقيـع**

1- الأستاذ الدكتور أحمد بطاح / رئيساً ومشرفاً

2- الدكتورة عونية أبو سنينة / عضواً
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

3- الدكتور كامل العتوم/ عضواً

أستاذ المناهج وطرق التدريس

4- الدكتور باسم علي الحوامدة/ عضواً خارجياً

أستاذ الإدارة التربوية المشارك /جامعة مؤتة

الإهـــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم (يرفع الله اللذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

سورة المجادلة آية11

أحمد الله تعالى أن وفقني لإتمام هذه الدراسة ، وأصلي وأسلم على هادي الأمم ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ،وأهدي هذا الجهد المتواضع إلى :

روح والدي ، رحمه الله وأسكنه فسيح جناتـــــــــــه.

إلى التي رآني قلبها قبل عينها .... وحضنتني أحشاؤها قبل يديها

إلى شجرتي التي لا تذبل ... إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين

إلى أمي إلى قلبها النابض مدداً وعطاء....

إلى من تشاركت معهم أحلام الطفولة وآمال الغد ، والتقطت أنفاسي عبير حنينهم، إلى أخوتي... علي ونعيم واحمد ومحمود....

إلى خطيبتي الغاليــــــــــة.......

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

محمد سهيل الضمور

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم معلم البشرية أجمعين ، وقادهم إلى حب الخير والمعرفة ، وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين .

فقد قال عليه الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " من هنا لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة من أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد .... وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

من هنا أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور الفاضل (أحمد بطاح) الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة فجزاه الله عني كل خير فله مني كل الاحترام والتقدير ...

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان من الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة : الدكتورة عونية أبو سنينة والدكتور باسم علي الحوامدة والدكتور كامل العتوم لتفضلهم بمناقشة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم.

الباحث

محمد سهيل الضمور

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

إعداد

محمد سهيل الضمور

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد محمد بطاح

المُلــخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة مُكونة من (50) فقرة مقسمة إلى جزأين (إستبانة الأنماط القيادية واستبانة الالتزام التنظيمي) ، وقد تمّ التحقّق من صِدقها وثباتها، وقد تكوّن مُجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء والبالغ عددهم (8000) معلم ومعلمة مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (508) معلم ومعلمة حيث تمّ استخراج المُتوسطات الحسِابية والانحرافات المعياريّة وتحليل التباين الأحادي واختبار(شيفيه) للمقارنات البعدية، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء بالمرتبة الأولى، يليه النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي الترسلي(الحر)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في النمط الاتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق في باقي الأنماط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في النمط الأوتوقراطي لصالح فئة الخبرة 1 - 5، والنمط الديمقراطي لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات، بينما لم تظهر فروق في النمط الترسلي،ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام

التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، ضرورة تعزيز وتقوية النمط الديمقراطي بما أنه حل بالمرتبة الثانية، وضرورة توعية المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي لما له من دور فعال في التأثير على أداء الطلاب وإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول النمط القيادي السائد وعلاقته بالالتزام التنظيمي .

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها:

المقدمة :

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع المخلوقات بجعله خليفة في الأرض ومسئولا عما فيها , وقائدا يرعى أمور ما فيها ويسيرها. ومن المؤكد أن ذلك يلقي بمسؤوليات كبيرة على القادة والمربين يصعب تحديدها أو الإشارة إليها. وخير مثال على ذلك القيادة المستمدة جذورها من الإسلام ومن شخصية الرسول محمد ،صلى الله عليه وسلم، بوصفه خير مثال وقدوة وقائد لهذه الأمة .

فالقيادة عملية هامة تحقق ما يصبو إليه الفرد من أهداف ينعكس تأثيرها على المجتمع .ولها دور كبير على المجموعات التي يتم تخريجها من كافة المؤسسات التربوية, ويتمثل دورها في بناء شخصيات فاعلة ومبدعة.

ويعد موضوع القيادة بشكل عام والقيادة التربوية بشكل خاص من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ورجال الادارة, وخاصة في المجال التربوي لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وقيامها بأداء رسالتها.

واذا كانت القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف, فإن موضوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة, هل هو نشاط سياسي أو ديني أو عسكري, ومن هنا يوصف الشخص الذي يوجه كل شخص من هذه النشاطات بالقائد السياسي أو القائد الديني أو القائد العسكري (كنعان,2002)

ولأن القيادة عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه , فإن الاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة .

ولاشك أن المدرسة تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان , ومساعدته على النمو والتطور في جميع جوانب شخصيته الجسمية, العقلية النفسية والاجتماعية وفقا لقدراته واتجاهاته. كما يعد مدير المدرسة أحد عناصر الإدارة. ويرى البعض أن

وظيفتـه مـن أهـم الوظـائف التـي يمارسـها الإداريـون ، حيـث إنـه هـو المسـئول عـن التخطـيط, والتقـويم، ومتابعـة التطـورات التـي تواكـب العصـر فـي ميـدان التربيـة , بـالإضـافة الـى ذلـك فهـو مسئول عـن متابعـة المعلمين وخاصـة الجـدد منـهم وغيرهـا مـن الوظـائف، ونظـرا لأهميـة مـدير المدرسـة ودوره القيـادي فـي تطـوير العمليـة التربويـة, وتحقيـق اهـدافها لـذا فقـد تعـددت مهامـه, ومسئولياته الادارية والفنية والاجتماعية . فهو إداري وفني ومشرف مقيم في مدرسته , ومـع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلابد ان يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقا . ومحددة الأهداف جيدا , ومستندة الى الأسس العلمية للتخطيط (عقيلان,1990).

وقد لوحظ أن هناك تباينا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس والذي يعد من أبرز المتغيرات التي تتأثر بنوعية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة ، ففي الوقت الذي يوجد أنماط قيادية تنمي الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، نجد بالمقابل من مديري المدارس من يسلك أنماطاً أخرى تضعف مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسة ، أو على الأقل لا تسهم في تنمية هذا الالتزام.

وتشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة(العوفي،2005).

كما أن تنمية الالتزام التنظيمي في نفوس المعلمين مطلب مهم، ويحتاج إلى البحث عن عوامل تنميته والتي منها ولا شك النمط القيادي لمدير المدرسة، إذ أن طبيعة التفاعل بين منسوبي المدرسة يعود في الغالب إلى النمط الذي يسلكه القائد التربوي بتلك المدرسة ومدى عنايته بحاجات العاملين .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

نظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في التأثير في المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في جوانب عدة منها ، الإيمان بأهداف المدرسة والاستعداد للعمل من أجل المدرسة والاعتزاز بها والافتخار بها والرغبة بالبقاء فيها ، الأمر الذي يدفع العديد منهم إلى التقبل لأهداف المؤسسة وبذل الجهد في تحقيقها ، وبالتالي التأثير الإيجابي على حصيلة العملية التعلمية .

وقد لوحظ أن هناك وجهات نظر مختلفة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء حول النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وإسهام هذا النمط في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين أو عدم تحقيقه، وهم الذين يتحملون المسئوليات المنوطة بهم كل ضمن المادة التي يقوم بتدريسها ، والمعلمون هم الذين يساعدون مدير المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها إذا توافرت قيادة سليمة متعاونة تلبي كافة احتياجاتهم وتعمل معهم بروح الفريق الواحد. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي التي يمارسه مديرو المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1-ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محاظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ؟

2-ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ؟

3-هل هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($a \le 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ؟

4-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \le 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس , والمؤهل العلمي والخبرة ؟

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء.
2. تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.
3. تعرف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الزرقاء .
4. بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبر.

5. تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير الأنماط القيادية لدى مديري المدارس التي تساهم في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الأنماط القيادية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات ، ذلك أن وجوده يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية كبيرة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً غلى مستوى الأداء والإنجاز للمهمات ، فيؤدي إلى تحسين الإنتاجية وإبراز نوعية الأداء المنتج.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة من جانبين :

أ- أهمية علمية بحثية :

تبدو الأهمية النظرية من خلال ما تضيفه الدراسة الحالية من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية حول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. واستفادة الباحثين والدراسين مما كتب من أدب تربوي ونظري حول الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والإستفادة من الأداة التي تم تطويرها في عمل دراسات لاحقة.

ب- أهمية عملية تطبيقية :

وتتمثل في إستفادة المسؤولين التربويين في محافظة الزرقاء من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير لاختيار مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وفي وضع تعميم برنامج تدريبي على النمط السائد ،والمساهمة في توعية مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على استخدام النمط الأمثل في القيادة التربوية الذي يسهم في الزيادة أو المحافظة على المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

مصطلحات الدراسة:

النمط القيادي : مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك آثارثها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً (النمر ،1990:ص298).

ويمكن تعريف النمط القيادي في المدارس، إجرائيا بأنه الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس الحكومية والتي تساعدهم في التأثير على المعلمين أو مقاومة تأثيرهم ،بالإضافة إلى مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها. ويقاس إجرائيا من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس النمط القيادي .

الإدارة المدرسية : يعرفها (أحمد ،1999) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي(المدرسة)؛ إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة ، تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

وتعتبر هي الجهة المسئولة عن إدارة شؤون المدرسة وتتمثل في شخص المدير المكلف بشكل رسمي من قبل وزارة التربية والتعليم .

مدير المدرسة_: هو الشخص الحاصل على مؤهل للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية وذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات. (قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994).

ويمكن تعريف مدير المدرسة على أنه كل قائد تربوي يكلف للقيام بإدارة المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم ، ويقدر طبيعة الدور المناط به، ويلم بجميع قواعد أدائه لمهنته وشروطها، ويسخر هذه القواعد والشروط لأداء دوره داخل المدرسة وخارجها .

القيادة : عرفها (Tead) بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه(كنعان ،2002) .

ويمكن تعريفها على أنها قدرة مدير المدرسة على التأثير في المعلمين ودفعهم نحو تحقيق ما يمكن تحقيقه من الأهداف .

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) :

عرفه الكايد (15:1999) بأنه: استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها ، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

ويعرف إجرائياً بأنه : ميل معلمي المدارس الحكومية محافظة في الزرقاء نحو العمل في مدارسهم وانتمائهم لها، ورغبتهم في البقاء فيها ، والالتزام بقيمها والمحافظة على سمعتها،وسيتم قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الموضوعة لهذا الغرض.

أما بالنسبة لأبعاد الأنماط القيادية السائدة :

النمط الاوتقراطي : هو النمط الذي يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى والإرغام والتخويف والفرض،وهي لاتسمح بأي تفاهم أو نقاش،كما أنها تهتم بإصدار القرارات والتعليمات وتهتم كذلك بأدق التفاصيل والجزيئيات حيث يأمر القائد مرؤوسيه بما يجب عليهم فعله كيف؟ ومتى؟ وأين؟ ويكون هو في العادة منعزلا عنهم لا تربطه بهم أية علاقة إنسانية (أبو عايد،2006، 48).

ويعرف إجرائيا بأنه النمط الذي يتميز به مدير المدرسة الذي يتحكم في صياغة القرار ومعاملة الهيئة التدريسية وفقا لرغبته دون إعطائهم المجال للتأثير في صنع القرار. ويقاس إجرائيا من خلال استجابات أفراد عينات الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس النمط الاوتوقراطي .

1- **النمط الديمقراطي:** هو النمط الذي يعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والذي يقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد وكراماتهم (حسن،2004،73).

ويعرف إجرائيا بأنه النمط الذي يشبع فيه مديرو المدارس الحكومية حاجات المعلمين، ويشركهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة. ويقاس إجرائيا من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة لقياس النمط الديمقراطي .

3- **النمط المتسيب** : هو النمط الذي يقوم على أساس اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين، ويؤدي أيضاً إلى انخفاض الإنتاجية ويتسبب في انعدام العمل بروح الفريق، ويلغي أية منهجية أو سياسة مرسومة للعمل،كما أنه يسبب صراعات دائمة بين أفراد العمل نظراً للتنافس البغيض الذي يثيره (الشرقاوي،2006،73).

ويعرف إجرائيا : بأنه النمط الذي يتصف فيه مدير المدرسة باللامبالاة ، وعدم التدخل في عمل المعلمين . ويقاس إجرائيا من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أدارة الاستبانة المعدة لقياس النمط المتسيب .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعلم الدراسي 2013/2014.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (508) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من (8000) وبنسبة (6.35 %).

محددات الدراسة :

- تتحدد هذه الدراسة بمدى صدق واستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق وثبات أداتها .

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تمهيد:

إن التأثير المباشر للقيادة على العملية الإدارية في كافة المؤسسات والمنظمات عموما وفي المؤسسات التربوية بصفة خاصة يستدعي من الباحثين والتربويين اهتماماً كبيراً بدراسة فنون القيادة وآثارها في تحقيق الأهداف وتأثيرها على العمل والعاملين وبالأخص في ظل تنامي الإدارات وتشعبها وكثرة علاقاتها بالبيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية، والخروج بدراسات توصيات تطويرية تحدث تغييراً إجابياً.

وينبغي تجاوز مرحلة تصنيف الأنماط القيادية القائمة إلى بيان الأفضل من تلك الأنماط بناء على ما تظهره الدراسات من آثار إيجابية لذلك النمط , ويتبع ذلك تعزيز من قبل المسئولين وتدريب القادة التربويين على ذلك .

لاشك بأن الحديث عن القيادة سيقود إلى حديث عن العوامل الأكثر تأثيرا في نجاح المؤسسات وتحقيقها للإنجازات ، ومن هنا فإن التطوير والتغيير الإيجابيين وبالذات في المجال التربوي ينبغي أن تبدأ من القادة وتوجيههم إلى التوجهات الحديثة في القيادة وتبنيهم لتلك الأفكار القيادية.

أولا : القيادة

اشتقت كلمة القيادة من الفعل قاد أو يقود ، وذكر آرندت (Aerndt) بأن الفعل اليوناني (Archein) يعني يبدأ أو يقود أو يحكم ، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة فيها طرفان ، في الطرف الأول شخص يوجه ويرشد ، والطرف الأخر أشخاص يتلقون التوجيه و الإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (كنعان ،2007) .

وعرفها العجمي (2010) : بأنها كل نشاط اجتماعي هادف ، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحا ويهتم بأمورها ، ويقدرها ، ويسعى لتخفيف مصالحها عن طريق التفكير

والتعاون في رسمه للخطط ، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية .

وقد تناول بعض الباحثين القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية ، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها ، بينما يراها آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية ، أي أن القائد يأتي نتيجة للتأثير في الفرد والجماعات والاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة (Pierce & Newstory ، 2006) .

والقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من النجاح في حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم (الصيرفي ،2007) . ولا يمكن للقائد أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة ، تفهّم قدرات واستعدادات وميول من يعملون معه ، وتجاوبه مع حاجاتهم وأمالهم وطموحاتهم ، ليستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال الذي يجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم (البدري ،2005) .

ومن خلال التطرق إلى التعريفات المختلفة للقيادة ، يتضح أن هناك أركانا لا بد من التوافق فيما بينها لتشكيل عملية القيادة ، وهي :

- وجود جماعة من الناس (الأتباع) .
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم (القيادة) .
- وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه .
- الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل أعضاء الجماعة فيها (حسن،2004).

والقيادة عملية وليست شخصية ، وهي إحداث وترك أثر ، والقائد عضو في جماعة يتبعه الآخرون نتيجة للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة (محمد ،2004) وإذا ما تم النظر من منظور قريب الى القيادة كعملية ، يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى عدة أجزاء (سادلر ،2008) :

- العمليات المتضمنة في القيادة مثل : التأثير ، وسلوك القدوة ، و الإقناع .

- تتضمن القيادة عملية التفاعل بين الأطراف المختلفة سواء أكانوا قادة أم أتباع .
- تتأثر طبيعة التفاعل بالموقف الذي يحدث فيه .
- تسعى القيادة إلى تحقيق نتائج متعددة ، من أبرزها تحقيق الأهداف ، كما ولها نتائج وسيطة مثل : إلزام الأفراد بتحقيق الأهداف ، وتعزيز ترابط الجماعة ، وإعادة تأكيد ثقافة المنظمة وتعزيزها أو تغييرها .

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات ، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة التي يسعون الى تحقيقها ، من غير إخلال بالنظام أو القانون أو العادات و التقاليد ، وهذا يعني أن للقيادة خصائص يمكن حصرها كلآتي (حسان والعجمي ،2010) :

- القيادة نشاط؛ فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم مقدرات جسيمة وعقلية ووجدانية ، والقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المنظمة .
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ، ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإجبار و الإكراه .
- القيادة تعاون ، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين الأفراد والجماعات لتنفيذ الأهداف المشتركة .
- القيادة هدف حيوي ، ومن واجب القائد أن يحفز الأفراد ويثير دافعيتهم للعمل حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم .

أهمية القيادة :

تعد القيادة كما يذكر عياصرة (2004) الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غاياتها المثلى ، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة ، لتصل بالمنظمة الى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها و البشرية ، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي ، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع ، كما أنها تعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها ، لتحقيق الأهداف المنشودة. ويضيف حسن (2004) إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام

الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم و الرقي ، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية ، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي إداري ، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات و البحوث الإدارية و التربوية وتحتل مكاناً بارزاً في كتب الإدارة .

ويعدد فرج (1992) الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها،وهي :

1- إن القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي ، من خلال التأثير في توجيهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها .

2- إن القيادة هي من تشكل هيكل المجتمع ، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القائد.

3- إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الإرتقاء نحو الأفضل بالتدريب والتعليم ومن خلال الخبرة .

4- الدول النامية في حاجة ماسة الى القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام .

5- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد .

6- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقات التفاعلية المتبادلة بين القادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.

صفات القيادة الناجحة:

يذكر البدري (2001) أن أهم صفات القيادة الناجحة هي :

1- المبادأة : وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزويد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل ، وأن يبادر القائد بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة .

2- العضوية : وتعني الدور الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل القرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمة بعيدا عن المركزية .

3- التمثيل : وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته ، والسعي في مصلحتها ، وتمثيلها في جميع المواقف .

4- التكامل : ويتمثل ذلك فيما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد ، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت .

5- التنظيم : وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك علاقات العمل فيما بينهم وتنظيمها .

6- السيطرة : وتعني سيطرة القائد على مجموعته ، وتحديد سلوكها وتعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها .

وقد أقيمت العديد من المؤتمرات وأجريت الكثير من الدراسات حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات ،مؤتمر (فاي دلتا كابا) عام (1991) حيث تم تحديد صفات القائد كما يذكرها عياصرة (2005) وهي : أن يكون القائد :

1- **متعاطفاً مع مجموعته** حيث يتمكن من تحدي حاجات الأفراد المتنوعة ويلبيها ،وأن يكون الشخص الذي يعتمد عليه العاملون في أمورهم كافة .

2- **مُعترفاً به بين أفراد المجموعة** من حيث تميزه بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة، وأن يكون متوافقا معهم في تفكيرهم وقريباً منهم ومقلصا لحدة الخلاف بينهم.

3- مساعداً الأفراد المجموعة بحرصه على مساعدة الذين يرأسهم عندما يواجهون المشكلات سواءً بشكل مباشر أم بشكل غير مباشر وهم يقدرون ذلك للقائد .

4- متحكماً في انفعالاته وذلك بأن يتحلى القائد بالهدوء والطمأنينة ،عند مواجهة الأفراد ذوي السلوك الاستفزازي أو غير المبالين بالنظام ،وأن يتعامل معهم بحنكة واعتدال في الأزمات من أجل أن يقدره الأفراد باستمرار .

5- **ذكياً يستطيع ان يكسب الأذكياء؛** بما أن معظم أفراد المؤسسات التربوية المختلفة يتصفون بالذكاء ،فهم لا يحترمون إلا الشخص الذكي الذي يفوقهم بذكائه ،لكيفية التعامل والتكيف معهم فيرى الأفراد أنه الأولى بالقيادة عليهم .

6- **راغباً في تولي زمام القيادة** : بحيث يكون مدركاً لمتطلبات العمل ومسؤوليته انطلاقا من قدرته وحرصه على العمل وخدمة العاملين وطموحه بتحقيق الأهداف المنشودة.

ويستخلص من ذلك أن القائد الناجح هو من تتوافر فيه تلك الصفات بعدِّه العامل المؤثر الذي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة ،وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء ورافعاً لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتآلف والتواصل فيما بينهم، ومدافعاً عنهم

في مختلف المواقف ،ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، لما يتصف به من ذكاء، ونضج عقلي ،واتزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته .

نظريات القيادة :

إن الفكر الإداري المعاصر قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تقدم تفسيرا لنشأة القيادة وظهورها وهي تختلف وتتباين فيما بينها، ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات – بالرغم من تباينها – في مداخل رئيسية – أو عامة – يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات ، وتلك المداخل هي :

المدخل الأول : مدخل السمات

المدخل الثاني : المدخل السلوكي

أولا : مدخل السمات : إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، ومن أشهر تلك النظريات التي سلكت هذا المدخل نظرية كونتز وزملائه (koontz, et al, , 1980) ونظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وقد وهبوا من السمات والخصائص الجسمية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا ، وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها :

1- نظرية الأمير: The Prince Theory
2- نظرية البطل: The Hero Theory
3- نظرية الرجل المتميز: The Superman Theory

ويعتبر فرنسيس جالتون(Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية (أبو الفضل ، 2002) .

ثانياً : المدخل السلوكي : وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة بأنها تتأتى من تفاعل قوى هي :

1- قوى المدير والمتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته السلوكية .
2- قوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم .

3- قوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم (العدوان ، 1997) .

توصلت دراسات السلوكيين إلى عدد من النماذج والأنماط القيادية ، أهمها :

1- نموذج الأنماط المتاحة أو الخط المتصل :

قدم تننبام وشميث (Tennenbaum- Schmidt) نموذجاً يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة (ديمقراطي – دكتاتوري) ، فهناك القائد السلطوي ويتمثل سلوكه القيادي في أنه يقرر سياسة و يحتفظ برقابة كاملة على المرؤوسين ، ونمط آخر قريب منه على المحور ذاته (يميل للسلطوية) يتخذ ويطلب الأستاذ عليها إلى أن يصل الأمر لنمط قائد يسمح للمرؤوسين القرار في مدة مقننة (**درة والمدهون و الجزراوي ، 1994**) .

2- نموذج ليكرت لنظم القيادة :

وقد طور هذه النظرية رنسيس ليكرت (R.Likert) وركز على العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي :

النظام رقم (1) – النمط الاستبدادي التسلطي : وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يوصف بأنه أوتوقراطي ومستبد ، وتسلطي؛ فهو لا يثق بالمرؤوسين ،ويصنع القرارات كلها هو وحده . والاتصالات عنده تنازلية ، أي تنبع من رأس قمة المؤسسة (أو المدير) الى أسفل فقط ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط من الاتصالات .

والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف . أما المكافآت فنادراً ما تمنح ، أي في مناسبات قليلة .

النظام رقم (2) – النمط الاستبدادي الكريم / المتسامح : وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يثق قليلا بالمرؤوسين ، ومعظم القرارات تصنع في القمة ، وقليل منها في القاعدة .

والخوف و التهديد ما زالا يستخدمان كدافع للعمل ، ولكن بصورة أقل من النظام رقم (2) .

النظام رقم (3) – النمط الاستشاري الديمقراطي : وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يثق بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة .

وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات ، فإن السياسة العامة أو الأهداف العريضة الكبرى تصنع في القمة ، أما الأهداف التفصيلية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة

أما الاتصالات فإنها تسير بشكل تنازلي أكثر منها بشكل تصاعدي .

النظام رقم (4) – النمط التشاركي الديمقراطي وفي هذا النمط الإداري ، فإن المدير يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة مطلقة في الأمور كلها. ويشجع المدير اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية ، والاتصالات تسير عمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة . **(السعود ، 2002)** .

3- نموذج هالبن (Halpin) في القيادة:

وهو يتألف من (130) فقرة من أجل سلوك القائد ، ومن خلال تطبيقه على مجموعة من القيادات برز بعدان رئيسان للقيادة هما : (Koontz et. . 1980)

أ- هيكلة المهام : ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القيادة و التابعين .

ب- الاهتمام بالمشاعر الاعتبارية.

بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان و الاعتبار أحاسيس التابعين لقيادته ومشاعرهم ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل .

نظرية الشبكة الإدارية : The Managerial Grid

تعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة، وقد طورها كل من روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) اللذين وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهي الاهتمام بالافراد (Concern for people) و الاهتمام بالإنتاج (Concern for Production) (Koontz et al، 1980)

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانين نمطاً قيادياً ، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية منها كما هو موضوع في الشكل التالي :

(١،٩) إدارة النادي								(٩،٩) إدارة الفريق
Country Club M.								Team M
				الإدارة المعتدلة Mid-way M				
				(٥،٥)				
الإدارة المتساهلة								الإدارة السلطوية
Impoverished M. (١،١)								Autocratic M. (٩،١)

(المشار إليه في الطحان رقم 2000 ، 1980 ، Koontz et al)

وفيما يلي عرض لهذا الأنماط:

النمط (1، 1) : ويطلق على هذا النمط الإدارة المتساهلة أو الانسيابية Impoverished Management ويمارس القائد من هذا النمط الحد الأدنى من السلطة ويعتنى قليلا بالإنتاج والأفراد ، وهو يعطي قليلاً ويأخذ قليلاً ويترك الأفراد أحراراً في أداء عملهم ويتسم هذا النمط بأن المدير يعطي مهام غير محددة وليس له أهداف محددة للعمل فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين يجدون أعمالهم و أهدافهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها (درة و آخرون 1994، دواني وديراني ، 1984) .

النمط (1، 9) : ويطلق على هذا النمط الإدارة السلطوية (Task Management Autocratic) :

ويعطي فيها الإداري الاهتمام الأكبر لإنجاز العمل ، والاهتمام الأقل للعاملين . وهو يمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل هذا الهدف ، وهو يعدُّ الأفراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وإطاعة أوامره ، أما من ناحية شروط العمل فتنتظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الإنساني لا قيمة له (دواني وديراني ،1984) .

النمط (5، 5) : ويطلق عليه الإدارة المتوازنة أو المعتدلة (Management Mid-way) يحدث هذا النمط القيادي عندما يعطي الإداري اهتماماً معتدلاً بالإنتاج و بالأفراد . أي إنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل و العاملين بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر . فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماماً كأهمية البعد الإنتاجي ، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم ، إذا لاقت هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم . لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة، حتى يبقيهم على علم و معرفة بكل ما يجري مستخدماً بذلك الطرق الرسمية وغير الرسمية (القحطاني،2001) .

النمط (1 ، 9) : ويطلق على هذا النمط إدارة النادي أو الإدارة الريفية (Country Club Management)ويعطي هذا النمط القيادي اهتمامه الأكبر للأفراد العاملين ، ولبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضا، ويرى بليك (Blake) أن مثل هذا الأسلوب لا يؤدي الى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة للإنتاج الأفضل . وقد لا يؤدي أيضاً الى علاقات إنسانية دائمة وثابتة لأن موقف المدير إزاء الإحباط أو الصراع ، ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهدئة .

كما أن القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم (دواني و ديراني 1984).

النمط (9 ، 9) : ويطلق عليه إدارة الفريق (Team Management) :

يقع في الزاوية اليمنى من الشبكة حيث يولي القائد اهتمامه كله للإنتاج و للمرؤوسين ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة ويكون الأفراد منتمين بأهداف المؤسسة وتسود علاقاتهم الثقة والإحترام المتبادل وتعد هذه الإدارة من أفضل الأنماط وأكثرها تحفيزاً للعاملين (دواني وديراني، 1984) .

ثالثا : المدخل الموقفي : The situational Approach

لعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يُرجع نشأة القيادة وظهورها إلى عوامل خارجية. غير ذاتية . لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وظهور أي قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة (أبو فضل ، 2002) .

وقد انبثق عن هذا المدخل عدد من النماذج والأنماط القيادية ومن أهمها :

1- نموذج فيدلر : إن فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين (العرفي ومهدي ،1996) .

2- **نموذج وليم ريدن** : قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك وموتون وذلك بإضافة الفاعلية – والذي يعرفه بأنه الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه – إلى بعدي المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالتالي :

أ– الاهتمام بالعمل .

ب– الاهتمام بالعاملين .

جـ– الفاعلية .

3- **نموذج هيرسي وبلانشرد (Hersey &Blanchard)** : تفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس ، تمر عبر أربع مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي . (درة و آخرون،1994) .

4- **نظرية المسار الى الهدف** : قدمها روبرت هاوس (Robert House) ثم طورها ميتشل (Mitchell) وهي تعد محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين كما وتعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر ، ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية ويعد ذلك تطوراً سليماً؛ لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى (حنفي ، 1993) .

الفرق بين القيادة والرئاسة :

اختلف رجال الفكر الإداري في تحديد الفرق بين القيادة والرئاسة ، وذكر احمد (2005) بأن جيت " Jeat " عرف القيادة بأنها : المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون به لذلك فإن هناك فرقا كبيرا بين القيادة (Leadership) وبين الرئاسة (Headship) لأن القيادة تنبع من الجماعة حيث أن أفراد الجماعة يقبلون بسلطتها أما الرئاسة فتستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل بها الأفراد خشية العقوبة ، وبذلك يكون الرئيس مفروضاً على الجميع وبينهما تباعد اجتماعي.

ورأى العتيبي (2006) أن الإدارة ينبغي أن تسعى إلى أن تكون قيادة تربوية لأن أهداف العملية التربوية هي أهداف الجماعة بشكل عام لذا يجب الاهتمام بتنمية القيادة التربوية انطلاقاً من الميدان التربوي لإعداد قادة المستقبل .

وحين يجمع القائد بين الوظيفة الرسمية والسلطة وبين السمات الشخصية للقائد يكون تأثيره إيجابياً ويحقق النجاح القيادي .

الأنماط الرئيسة للقيادة :

مر المجال الإداري بالعديد من التغيرات والتطورات في الأساليب والأنماط القيادية والإدارية وقد أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من أنماط القيادة الرئيسة، وذكر كنعان (2002) بأن أنماط القيادة اتخذت تسميات متعددة لدى علماء الإدارة، وتعددت طرق تناولها حسب المدخل الذي اتخذه الباحثون لدراسة القيادة ، ولكن لعل أهم تلك التسميات وأشهرها ما يلي :

أ- القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية أو الدكتاتورية أو القيادة السلبية: وهي القيادة التي تركز اهتمامها على القائد .

ب- القيادة الديمقراطية :وهي القيادة التي تركز اهتمامها على العاملين ، وقد يسميها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية أو القيادة الإيجابية (العتيبي ،2006) .

ت- القيادة التسيبية أو الفوضوية :وهي التي تركز اهتمامها على الفرد وإطلاق حريته في العمل، وقد تسمى بالقيادة الترسلية أو المتساهلة أو الحرة أو الانهزامية .

ولكل من هذه الأنماط مزاياه ، وقد يحتاج القائد أن يتنقل بين هذه الأنماط حسب الموقف، وسيتم الإشارة الى ذلك عند الحديث عن القيادة الموقفية، وقد تحدث الكثير من الباحثين عن هذه الأنماط من مداخل متعددة وبأساليب مختلفة وسيعرض الباحث تلك الأنماط محاولاً ترتيبها ترتيبا يسهل الإفادة منها وربطها بواقع الميدان التربوي .

أولا : القيادة الأوتوقراطية : كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم

على إنجاز العمل، وذلك لا يكون على درجة واحدة إذ إنه يندرج في نقطتين تمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة .وتمثل النقطة الثانية: السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطي اللبقة ويوجد نمط ثالث للسلوك الأوتوقراطي يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة (كنعان ، 2002). وتؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع أن القيادة التسلطية العنيفة يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية ولا يتغاضى عن الأخطاء بل يجعل مرتكب الخطأ عبرة للآخرين .

أما القيادة التسلطية الخيرة فهي أقل عنفاً من سابقتها حيث يهيئ القائد جو العمل بشكل لا يلجأ فيه للإكراه إلا عند الضرورة القصوى .

أما القيادة التسلطية المناورة وهي التي يحاول فيها القائد أن يُشعر مرؤوسيه بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار ويخفف من حدة تحكمه فيهم (القحطاني،2001).

وأشار حسن (2004) الى مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي يلخصها الباحث في النقاط الآتية :

- القائد الأوتوقراطي انتقادي يهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط دائماً على المرؤوسين وتهديدهم لكي يعملوا .
- يتعامل مع الخلافات داخل التنظيم بإخمادها دائماً ولا مجال للحوار .
- يعد القائد مخالفة أحد مرؤسيه له تحدياً لسلطته .
- لا يغفر للموظف المخطئ بسهولة .
- ينفرد بالتخطيط وباتخاذ القرار .
- لا يعرف معنى التحفيز الفعال، ويشعر أن التهديد وحده هو المحفز للعمل .
- لا يحقق إشباعا لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم لترك العمل .

ولعل من الواضح أن هذا النمط من القيادة لم يعد مقبولاً في هذا العصر وبالأخص ونحن نتحدث عن المجال التربوي والإدارة المدرسية بالذات حيث التعامل مع الفئات المتنوعة من

المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والمستجدات العلمية والقضايا التربوية وغير ذلك، لذا فإن إدارة هذا المزاج الإنساني التربوي بتلك العقلية الأوتوقراطية الصناعية مرفوضة تماماً ولكن لا يمكن أن ننكر وجود بعض الإدارات المدرسية بهذا الأسلوب وللأسف، وعندها تفقد المدرسة والطالب والمعلم الشخصية والإحترام .

ويرى الباحث أن وجود هذا النوع من القيادات في مؤسساتنا يعود لعدة أسباب من أهمها :

1- أنه أقل الأنماط القيادية حاجة للمواهب الشخصية والتنمية الذاتية المستمرة فكل المطلوب من صاحبه الإفادة من السلطة الرسمية المعطاة له لممارسة التسلط وتطبيق الأنظمة بكل جدية دون البحث عن البدائل الأنجع والطرق الأفضل لاتخاذ القرار.

2- إن هذا الأسلوب هو الأشهر والأكثر صيتاً في أوساط عامة الناس لأن الكثير منهم ارتبط مفهوم القيادة لديه بإحكام السيطرة والتسلط على الآخرين .

ثانياً : القيادة الديمقراطية :

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، وتعتمد القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والعاملين، وهي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم ، وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد وكرامتهم (حسن ،2004) .

ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والإفادة منها، ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم وتقديم المعلومات والتوجيهات والإرشادات لهم لتشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف، لذلك فهو يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم.

ويتمتع القائد الديمقراطي برضا التابعين عن قيادته، وهو يسعى الى جذبهم إليه ومشاركتهم المسؤولية، ويظهر هذا القائد غالباً بأنه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه حسب ولكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر (**هلال**،2005).

ثالثاً : القيادة التسيبية أو الفوضوية :

ويظهر هذا النمط من خلال التسمية حيث أن حقيقة هذا النمط عدم قيادة حازمة"، وقد ذكر عياصرة (2004) أن هذا النمط مضاد تماما للنمط الأوتوقراطي حيث لا توجد قيادة حقيقية، لأن كل فرد في المنظمة هو حرٌّ في أداء العمل حسب رغبته وطريقته، والفوضى و سلبية القائد هما ما يسود في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه وهذا النمط في السلوك القيادي يتميز بعدم تدخل القائد في العمل، وليس له دور ايجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير آبهين لوجود القائد، ولعل ذلك يعود لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات، أو عدم إلمامه بمتطلبات العمل، وبالتالي يترك الأمور تسير دون أي توجيه أو قيادة. ويعد هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد، ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف، والقائد في هذا النمط يترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل لتزيد قدراتهم وتمرسهم في العمل، ويقوم بتسهيل الاتصالات مع العاملين معتقداً بأن واجبه هو إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل ويأخذ دور المراقب عن بعد، ومع كل ذلك فإن بعض الباحثين يشير الى خصائص تميز القيادة الحرة ،وقد ذكر حسن بعض تلك الخصائص:

1- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكارهم وما يلتبس عليهم.

2- إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

اتجاه القائد لتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله الى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة . والحرية المطلقة تؤدي الى فوضى في العمل والعلاقات وهي تولد نتائج عكسية، لذا فإن ممارسة هذا النمط من قبل مدير المدرسة لا يخدم العملية التربوية والتعليمية بل سيكون سبباً في ضعف الأداء .

ثانياً : الإدارة المدرسية:

مفهوم الإدارة المدرسية وتطورها :

تشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها .وحيث إن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية اكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (عابدين،2001).

ولم تبدأ الإدارة المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة إلا منذ عام ١٩٤٦ . ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها، شانها في ذلك شان علوم التربية الأخرى .ويعتبر تعريف الإدارة المدرسية كعلم له صلة بتعريف علم الإدارة بمعناه العام، إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة، ومستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة (مصطفى،1999).

وانطلاقا من هذا نرى أن إلقاء الضوء على تعريفات الإدارة المدرسية ومجالاتها وغير ذلك، ضرورة نتخذها مسارا صحيحا وسليما للحديث عن الإدارة المدرسية، لما لذلك من أهمية متعلقة بالموضوع.

- **فيعرفها (احمد،1991) :** هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة.

- **ويعرفها (العمايرة،2002)** مجموعة عمليات (تخطيط ،تنسيق ، وتوجيه) ، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها ، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد النشأ بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

وبالنظر الى التعريفات السابقة نجد أنها تركز على تحقيق الأهداف التي يصبو إليها المجتمع ولكن هذه التعريفات تغفل دور التلميذ في التفاعل مع بيئته المحيطة وتكيفه معها ، و العمل على المحافظة عليها ، كما وأن التعريفات السابقة لم تبرز دور المعلمين في إدارة المدرسة ، لذلك فإن الباحث تبنى تعرف دياب للإدارة المدرسية لأنه رآه تعريفا شاملا مناسبا للدراسة الحالية ، حيث أنه يعرفها بقوله : هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه، ورقابة) والتي يقوم بها المدير والعاملون معه من مدرسين و إداريين بغرض بناء التلميذ و إعداده من جميع النواحي (عقلياً ، وأخلاقياً ، واجتماعياً ، وجدانياً ، وجسمياً) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه .

أهداف الإدارة المدرسية :

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني كحصر حضور وتغيب الطلبة والمعلمين، وإعداد الجداول والسجلات، وتعميم النشرات التي تصدرها مديرية التربية و التعليم وفرضها على جميع أفراد المجتمع المدرسي ، والحرص على ضبط الطلبة وبقائهم داخل أسوار المدرسة ، وداخل الغرف الصفية من أجل حشو أذهانهم بالمعلومات التي يطلب منهم حفظها ، وإنما أصبحت الإدارة المدرسية تسعى لتوفير الظروف والإمكانيات جميعها التي تساعد على تهيئة مناخ تربوي سليم ، تنمو فيه شخصيات الطلبة بشكل متوازن متكامل ، وتزداد فيه معارفهم وتتطور قدراتهم ،في جو تسوده العلاقات الطيبة والتفاعل المثمر بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، وصولاً الى تحقيق الأهداف التربوية التي يصبوا إليها المجتمع .ويشير (أحمد،1991) في هذا الصدد الى أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في :

* توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.

* توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.

* تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.

* العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.

* توفير قدوة حسنة للتلاميذ .

تبين للباحث مما سبق أن أهداف الإدارة المدرسية التي ذكرها (أحمد 1991) تركز على توفير الجو الملائم للعملية التعليمية ؛ جو داعم للتعليم والتعلم، جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي ، وهذا الجو هو الذي يشكل ملامح المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يجب أن يسود المدرسة .

- **مفهوم مدير المدرسة :**

تعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمدير المدرسة ، ولكن من الملاحظ أن معظمها يؤكد الدور الحيوي الهام الذي يلعبه مدير المدرسة كقائد تربوي في النهوض بالعملية التربوية بمدرسته ، وتوفير الأجواء الصالحة داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية ، وسيعرض الباحث هنا بعض التعريفات لمدير المدرسة .

يعرف (شرف،2003) مديرَ المدرسة بأنه المسئول عن تنفيد الأدوات الفنية ، والإدارية التي تعمل على تنظيم وتسيير العملية التربوية في مدرسته ، وإنجاحها ، وهو القائد التربوي الذي يعمل على توفير بيئة إيجابية وصحية وتسهم في نمو العاملين ، والطلبة ، وتعمل على خدمة المجتمع المحلي .

وتعرف (عماد الدين، 2003) مدير المدرسة بأنه الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولا مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل ، والعمل على توفير الإمكانات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة.

- وفي ضوء هذه التعريفات يمكن للباحث تعريف مدير المدرسة بأنه" القائد التربوي الذي يتولى مهام إدارة المدرسة ، ويعمل على تنسيق وتوجيه جهود جميع العاملين بمدرسته ، من أجل خلق مناخ تربوي سليم تتحقق في ظله الأهداف التربوية بكفاءة و فاعلية .

دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي بمدرسته :

إن المدرسة الناجحة هي التي يسيطر عليها مناخ إيجابي سليم، ويشعر الطلبة بارتياح لحضورهم إليها ويشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم فيها،و يعمل فيها الجميع معًا على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية فاعلة تستند في إدارتها إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتيل قوى العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، أي أن تكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح(مرسي،2001) .

ومن البديهي أن إيجاد مناخ تعليمي جيد يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمدرسين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين الطلبة وأولياء أمورهم وأسرهم، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام(Carpenter, 2002).

ويرى الباحث أن مدير المدرسة مطالب بالقيام بدوره الحيوي، لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي، والتي يرى الباحث أنها تتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من :المعلمين، الطلبة، المناهج الدراسية، الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي.

وسيتناول الباحث كلا من هذه الأدوار كما يلي:

1- دور مدير المدرسة تجاه المعلمين :

إن خلق مناخ تنظيمي محبب إلى نفوس المعلمين، يؤدي بهم للعمل بدافعية وارتياح، ويرفع الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم، وبالتالي على سلوك طلبتهم وعلى تحصيلهم ، ويستوجب ذلك من مدير المدرسة باعتباره المسئول المباشر عن هؤلاء المعلمين أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، وبينهم وبين بعضهم البعض، وبينهم وبين طلبتهم.

2- دور مدير المدرسة تجاه الطلبة:

يعدُّ الطلبة جوهر العملية التعليمية، وهم المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى ونجاح هذه العملية، فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي، ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة مرتكزة

على إستراتيجية واضحة، ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكيًا ومعرفيًا وروحيًا وجسميًا واجتماعيًا وثقافيًا وتربويًا، وأن يتحسس ويتلمس مشكلاتهم، ويحاول الأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع(الأغبري،2000).

بالإضافة إلى ضرورة فهم مدير المدرسة لخصائص الطلبة وحاجاتهم ، حتى نضمن استناد هذه العلاقة على أسس سليمة، يمكن لتساهم بشكل كبير في تحسين مناخ المدرسة بما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة (مصطفى،2002) .

وقد أورد (نشوان،1992) مجموعة أدوار لمدير المدرسة في رعايته للتلاميذ، ومنها :

•إجراء دراسات علمية تتسم بالدقة من خلال استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف إلى اتجاهات إقبال الطلبة على المدرسة، وتفسير البيانات التي تتوافر لدى الإدارة وتحصل عليها للنظر إلى سلوك المعلمين التعليمي والنمط الإداري المتبع.

القيام بخطوات منتظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي، وأسس النجاح ، وإجراء خطط توجيهية والتعريف بما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات، والعلاقة بين الطالب والمعلم، والعلاقة بين الطالب والإدارة المدرسية وتوفير الظروف المناسبة ليمارس الطلبة حقهم في الدراسة، ويتضمن هذا الحق توفير جميع الإمكانات المدرسية المناسبة ليمارس الطلبة نشاطهم التعليمي. ويرى الباحث أن من الأدوار التي يجب على مدير المدرسة القيام بها في رعايته للطلبة ما يلي:

•أن يتعرف بالتعاون مع المعلمين والمرشد النفسي في المدرسة على المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الطلبة، والوقوف إلى جانبهم ومساندتهم، في علاج هذه المشكلات والتغّلب عليها، أو التقليل من آثارها.

• العمل على توفير قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات عن الطالب تراكميًا، لتوجيه الطالب بفعالية نحو اكتشاف قدراته وطاقاته، والوقوف على مدى تقدمه نحو تحقيق الأهداف التربوية.

كما يجب أن يعمل مدير المدرسة على توفير بيئة مدرسية يشعر فيها الطلبة بالطمأنينة والارتياح، وتكون مشجعة على الإبداع.

3- دور مدير المدرسة تجاه المناهج الدراسية :

من المعروف أنه في معظم النظم اللامركزية يتمتع مدير المنطقة التعليمية وأحيانًا مدير المدرسة ومعلموه بقسط وافر من صلاحيات تطوير المناهج واختيار الكتب المدرسية، أما في النظم المركزية فإن المناهج والكتب يتم اختيارها من قبل لجان وهيئات مركزية...، إلا أن القائد القادر على الإبداع المتمتع بقدر كاف من الكفاية العلمية والشخصية القيادية يبقى قادرًا على القيام بدور قيادي مهما كان النظام التربوي الذي يعمل في ظله، فهو يستطيع في إطار النظام المركزي مثلا أن يعمل على تحليل المناهج والكتب المدرسية مع هيئة التدريس في المدرسة، وأن يضع من الأنشطة ويدخل من الأساليب الجديدة المتطورة ما يضفي على المناهج والكتب الدراسية بهاء ورونقًا، ويتلافى أي نقص أو صعوبة فيهما من خلال البرامج التطبيقية، كما يستطيع أن يسهم في إسداء النصح والمشورة للإدارة المركزية العليا في مجال المناهج والكتب من خلال إرسال الملاحظات الدقيقة المدروسة حول تلك المناهج والكتب (البوهي،2001) .

وتذكر(محامدة 2005 : 97) أن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج الدراسي تتضمن:

1- إثراء المادة العلمية.

2- توظيف الكتاب المدرسي.

3- استخدام الوسائل التعليمية.

4- توفير الوسائل التعليمية اللازمة.

5- توظيف الإذاعة المدرسية.

6- توظيف المكتبة المدرسية.

7- الأنشطة الصفية واللاصفية.

8- توظيف المختبر المدرسي.

9- الرحلات المدرسية.

4- دور مدير المدرسة تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية:

تلعب التسهيلات المادية المدرسية دورًا باعثًا على التعّلم، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر للطالب راحة نفسية وتجعله يقبل على المدرسة معتبرًا إياها بيته الثاني الذي يلجأ إليه ويحن، كما أن توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعّلم توفر للمتعّلم فرص الممارسة الحقيقية، والتعّلم بالاكتشاف والتجريب عن طريق العمل والملاحظة المباشرة، وهذا يجعل للتسهيلات المادية دورًا خلاقًا في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر و منتج قد تدفعه للتعّلم الإبداعي (العمايرة،2002)

ويعدُّ المبنى المدرسي بمثابة البيئة أو الوسط الذي تجري فيه العملية التربوية، وقد يكون مسهلا لتنفيذها بنجاح وفاعلية، أو يكون عائقًا دون القيام بها على الوجه الأكمل، ودون تنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة (عابدين،2001) .

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة دورًا هامًا في العمل على نظافة الأبنية والمرافق المدرسية وسلامتها وصيانتها وسلامة التجهيزات المدرسية والحرص على استمرارية صلاحيتها لعملية التعليم والتعّلم، ويشمل ذلك كلا من الغرف الصفية والملاعب والحدائق المدرسية، والمقصف، والمرافق الصحية، والتجهيزات المدرسية، والمختبر المدرسي والمكتبة المدرسية، وذلك من أجل توفير البيئة التعليمية التعّلمية المناسبة والمريحة للطلبة داخل المدرسة.

وأما بخصوص المكتبة المدرسية، كمرفق حيوي ومؤثر في المدرسة، فإن الباحث يرى ضرورة الاهتمام بالمكتبة وأنه لا ينبغي أن تنحصر العملية التعليمية داخل الغرف الصفية فقط، وإنما لا بد من تفعيل دور المكتبة في العملية التعليمية، وتشجيع الطلبة على ارتيادها بصفة منتظمة ومستمرة، فمصادر المعرفة اليوم قد تعددت وتنوعت، والمكتبة المدرسية تحوي الكثير من هذه المصادر، التي يجب أن ينتفع بها الطلبة، ويستثمرونها الاستثمار الأمثل بما يحقق عائدًا تعليميًا أفضل.

دور مدير المدرسة تجاه التجهيزات المدرسية :

يقصد بالتجهيزات المدرسية :الأدوات الهندسية، الأدوات المخبرية، الوسائل التعليمية، الخرائط، الإذاعة المدرسية، الأدوات الرياضية، الأدوات الفنية، أجهزة العرض ..الخ، والتي لا يمكن إنكار دورها الأساسي في العملية التعليمية، لذا على مدير المدرسة القيام بالخطوات التالية في هذا الجانب:

1- تحديد المتطلبات المختلفة اللازمة من التجهيزات المدرسية.

2- دراسة واقع التجهيزات المدرسية المتوافرة.

3- تحديد الاحتياجات من التجهيزات المختلفة.

4- وضع خطة لتلبية تلك الاحتياجات من التجهيزات.

5- تنظيم حفظ وتوثيق هذه التجهيزات في أماكن سليمة وسجلات رسمية.

6- وضع نظام وبرنامج لتوظيف هذه التجهيزات المدرسية لخدمة الأهداف التربوية(العمايرة،2002).

- **دور مدير المدرسة في تفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي :**

لم يعد عمل المدرسة قاصرًا على حشو أذهان الطلبة بالمعلومات، وإنما تطورت وظيفتها، فأصبحت مجتمعًا صغيرًا يعيش فيه الطلبة، ويعملون بروح التعاون والتعاضد، ويتدرب الطالب على التوفيق بين نفسه كفرد وبين المجتمع الذي يعيش فيه، يتمتع بالخير الذي يكفله له المجتمع ويؤدي في نفس الوقت للمجتمع ما استطاع إليه سبيلا، واّتجهت المدرسة إلى العمل على الربط بينها وبين البيئة والتفاعل معها(عطوي،2001).

ويرى الباحث أن دور مدير المدرسة في هذا المجال هو العمل على تحقيق هذا الربط والتفاعل البّناء بين المدرسة والمجتمع، من أجل خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل مدرسته، حيث تمثل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي عنصرًا هامًا من عناصر المناخ التنظيمي للمدرسة، يجب على مدير المدرسة العمل على تحسينه وتطويره.

لذا على مدير المدرسة أن يفتح الباب أمام أولياء الأمور وأفراد المجتمع كافة، ومؤسساته وهيئاته المختلفة، كي طلعوا على ما يجري داخل المدرسة من أنشطة وفعاليات تعليمية، وأن يعبروا عن آرائهم حول ما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائنا الطلبة، من أجل الارتقاء بتعّلم أبنائنا. وقد ذكر العاجز (1998 : 91) أن تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تستدعي من المدير القيام بإجراءات عملية لتنمية هذه العلاقة، ويرى الباحث أن هذه الإجراءات تمثل خطة عمل فاعلة، على مدير المدرسة تنفيذها بشكل جيد من أجل تنمية وتطوير العلاقة بين مدرسته والمجتمع المحلي، وهذه الإجراءات هي:

أ –تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.

ب –تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، إذ من الخطأ الشائع أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي قائمة على أساس أن المجتمع يكون دائمًا بدور المتبرع والمدرسة في دور المستقِبل للمساعدات، لقد تغير هذا الدور لأن المدرسة لها دور تلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها المدرسة لذلك، مثل النظافة العامة، تنظيم المرور.

ج –تنظيم برنامج للإفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، حيث لم تعد قدرات المدرسة بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة، ونجد أن بعض المدارس المنفتحة على مجتمعها، استطاعت تحقيق أهدافها الواقعية والطموحة بالتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، حيث استطاعت توظيف خبراته في إنجاز بعض المشروعات بشكل دقيق وشامل ودون أن يكّلفها ذلك سوى مجهودات أعضائها في التخطيط والاتصال والتنسيق مع بعض المعنيين من المجتمع المحلي.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي أمر حتمي لا بد منه، إذ لا يمكن تجاهل طبيعة المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية، تربطها تفاعلات مع

أولياء أمور الطلبة، ومع كافة مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى، من وسائل إعلام، ودور عبادة، ومنظمات شبابية، يمارس كل منها دوره التربوي بصورة أو بأخرى، فالأدوار بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي يجب أن تكون تكاملية ومتناغمة مع بعضها البعض، وإذا ما انفتحت المدرسة على مجتمعها المحلي فإن هذا سيجعلها محل اهتمامه بشكل أكبر، كما أن المدرسة التي تريد مناخًا تنظيميًا إيجابيًا، هي المدرسة التي تربطها علاقات وتفاعلات مثمرة مع مجتمعها المحلي، ما يعني أن المناخ التنظيمي الذي يسودها هو المناخ المفتوح، وليس المناخ المغلق الذي يكَرسه انغلاق المدرسة على نفسها وانعزالها عن المجتمع، وعدم الاكتراث بقضاياه أو المساهمة في حلها.

ثالثاً : الالتزام التنظيمي:

تتسم الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي بالندرة بصفة عامة والأدبيات العربية بصفة خاصة، والمتوافر منها ينطلق من الدراسات الغربية ،وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الالتزام التنظيمي في القطاع العام .

والالتزام والولاء لفظان اختلف على كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية ،مع أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين، حيث تعني الالتزام commitment ،بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty .

وقد ورد في عدد من الدراسات والأدبيات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء والالتزام اعتبروهما كلمتين مترادفتين فهماعبارة عن ترجمة للمصطلحcommitment حيث أن جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمرجع لهذه الدارسة أو كدراسات سابقة معنونة بمصطلح organization commitment ولم يظهر هناك وجودا لمصطلح organization loyalty .(الثمالي ،2000) .

مفهوم الإلتزام التنظيمي :

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي،خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين ،على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها ،إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (Loyalty) ، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملا مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي (الطجم ،1996) .

وعلى الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون منها إليه،الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفا وتصنيفاته،فقد أشار مودي (**mowday**) إلى عشرة منها فيما حدد له (Morrow) تسعة وعشرين مفهوما. ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل الباحثين ،بينما ينظر البعض الأخر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف ،وقد ينظر له على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل (طجم، 1996) .

كان بوتر وسميث porter and smith سنة1970 من أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي ، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: " توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة (القرشي ،1998) .وهو التعريف الذي اتفق عليه أغلب الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي .فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الالتزام التنظيمي ،إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها(هيجان ،1998) .

كما أخذ به الطجم (1996) في تعريفه للالتزام التنظيمي ، وكذلك أخذ العتبي (1993) بالتعريف ذاته في تعريفه للولاء التنظيمي.أما دخيل الله فيشير إلى أن تعريف بورتر وسميث من أكثر تعاريف الالتزم التنظيمي شيوعا.ويعد هذا دليلا على أن المصطلحين الواردين (الالتزام ،والولاء) هما مترادفان وبمعنى واحد كترجمة المصطلح (commitment) وهذا ما أخذ به الباحث في هذه الدراسة .

ويركز اورايلي وشاتمن(O,reilly and Chapman's) على المنظور النفسي أو الربط النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعها الى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة. ويشير الباحثان الى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

أ- الامتثال (Compliance)
ب- تحديد الهوية (Identification)
ت- التشرب أو الاستبطان . (Internalization)

ويعود مفهوم الإذعان عند الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافئات الخارجية كالرواتب ،والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل .

أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص أماعلى العضوية والانتساب للمنظمة .

أما التشرب آو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة.(القرشي ،1998)

أما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافه ، ويرغب بالاستمرار فيها(العجمي ،2000) .ولكن بوكنان Buchanan يرى أن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشراته الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها.

وباستعراض المفاهيم السابقة وما قيل عنها يلحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر، وهي:

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم) (الطجم ،1996) .

وبالتالي يمكن القول إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته،واقتناعه بأهدافها ،الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة ،وبذل قصارى جهده ، والالتزام لتحقيق ذلك .

وقد أولى الباحثون في الغرب ولاء الموظف والتزامه بمنظمته اهتماما كبيرا ، ولم يكن اهتمام اليابانيين أقل منهم حماساً،وقد دلت الدراسات السابقة على وجود علاقة بين الولاء (الالتزام) والغياب ، والرضا الوظيفي والاستقلالية الوظيفية والمسئولية الوظيفية وغيرها (القطان ،1987) كما أن الدراسات الحديثة أكدت فيما توصلت إليه من نتائج أن لمستوى

الالتزام تأثيراته على متغيرات العمل ومخرجاته.إذ أن الالتزام يعتبر أفضل مؤشر لانتظام العاملين ولغيابهم وتحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه وحسن الأداء والدافعية الذاتية. وأبعد من ذلك فإن مستوى الالتزام العالي أفضل أداء والدافعية الذاتية. وقد أثبتت النتائج أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً وأبعد من ذلك فإن مستوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشراً مفيداً في التحقق من فاعلية التنظيم(الدخيل الله 1995) . وقد أشارت بعض الدراسات في مجال الالتزام التنظيمي الى أن ثمة علاقة بين الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات وبعض المتغيرات مثل ثقافة المؤسسة ، والمناخ التنظيمي وكذلك سلوك القائد داخل المؤسسة ورضا الأفراد عن مهنتهم .وقد أتفق كثير من الباحثين منهم (حمادات ،2006) و(سلامة ، 2003) و (Allen & Meyer ، 1990) على أن هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع .

الرؤية الأولى : الرؤية الفكرة وهي التي تنظر للالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة ، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الإلتزام الوظيفي المرتفع لديه إيمان عميق بأهداف المنظمة وقيمها واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء في المنظمة .

أما الرؤية الثانية : الرؤية السلوكية وتركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة . وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة . (حمادات،2006) و (سلامة ،2003) .

ويمكن أن يأخذ الالتزام التنظيمي الأشكال المختلفة الآتية :

1- الالتزام العاطفي (الوجداني) : ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .
2- الالتزام الاستمراري :
ويشير الانتماء الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوو الانتماء المستمر العالي يبقون في

المنظمة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك (يضطرون إلى ذلك)، بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة .

3- الالتزام المعياري(الأدبي) : ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنتسبيها ، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل ، بل بمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .(سلامة :2003).

وقد حدد بورتر وزملاؤه (1974) بعدين للالتزام هما : التطابق و الانتماء للمنظمة . أما salience & stew عام (1977) فقد حدد أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

1- الإلتزام الإتجاهي : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وقيمها وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

2- الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment) : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ، ناتجاً من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها (العبادي ،1999)

اما كانتر Kanter فقد أشارت الى ثلاثة أنواع من الالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على أفراد ، وتلك الأنواع هي :

5- الالتزام المستمر : وتلقي كانتر في هذه الجزئية مع اتجاه كل من الن وماير Allen & Mayer حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التفاني والإخلاص لتنظيم معين ترجع الى حاجة الفرد الى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة .

6- الالتزام التجانسي : ويشير الى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة .

7- الالتزام الرقابي : ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة ، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدراً للإحباط و القلق (2004) .

وفرق بوكنان (Buchanan ، 1974) بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الالتزام التنظيمي كما ذكر في (حمادات ، 2006 وسلامة ، 2003) وهي كالتالي :

أولا: الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها .

ثانيا : مشاركة الفرد وإسهامه الفاعل (Involvement) النابع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به .

ثالثاً : الولاء (Loyalty) الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل في المؤسسات على الرغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .

أهمية الالتزام التنظيمي:

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

1. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات(نعسان, 2001)
3. إنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعدُّ التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم.

5. كما يعدُّ التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي , 2005)

أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم -تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد(نعساني ، 2001) ، (الأحمدي ،2004)

أولاً : بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment:

الذي اقترحه الن وماير (Allen&Meyer,1990), وفيه أكَّدا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له.

كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أم ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود .وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.م ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (موادي وآخرون Mowady et al.1982).

ثانياً :بعد الالتزام المعياريNormative Commitment:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس في اجراءات تنفيذ العمل حسب؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .ويعبر عنه

الارتباط الأخلاقي السامي .وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة،(وينر (Wiener,1982).

ثالثا :بعد الالتزام المستمر :Continuace Commitment :

وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer ,1990) , وينص هذا البعد على أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هو القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى .أي إنه ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. الين وماير (Allen&Meyer,1990) .

خصائص الالتزام التنظيمي :

من خصائص الالتزام التنظيمي كما جاءت في (حمادات ،2006):

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات الآتية :

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية و الإيمان بها .
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي .
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد (سلامة ،2003) .

- **مراحل الالتزام التنظيمي:**

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل ،على سبيل التمثيل لا الحصر، المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية،وأما المؤثرات المجتمعية،القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي(عواملة، 1996، ص73) .

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينةو يتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي **مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي (المعاني،1996) .**

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسةوهي (الخسالي،2003) :

- مرحلة الالتزام، حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل مع المنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- مرحلة التبني ، أي قبول الفرد بأهداف المنظمة وقيمها كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

الدراسات السابقة :

تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفي ما يلي استعراض لبعضها :

الدراسات العربية :

وقدم (الجرب، 2000) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة، ومستوى الدافعية الى العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (277) معلماً، وتوصلت الدراسة الى أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة حايل هو النمط الديموقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلي، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين عالٍ، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي، وكل بعد من أبعاد الدافعية لدى المعلمين مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والترسلي، وكل بعد من أبعاد الدافعية لدى المعلمين.

وقام عيد (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقة ذلك النمط بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى كما هدفت الى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما، حيث تكونت عينة الدراسة من (69) مديرًا ومديرة و (275) معلمًا ومعلمة ثم اختيارهم عشوائيًا، وقد استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي هيرسي وبلانشود واستبانة الرضا الوظيفي، التي طورها ناجي (1993) وقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي لتحليل البيانات، بينت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعًا لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط

التسلطي ثم النمط التفويضي، والذي حصل على رقم قليل بالمقارنة مع الأنماط القيادية السابقة. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للنمط القيادي لدى المديرين فيما تبين عدم وجود اثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي .

كما قدم الشناق(2001) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي ,وقد تكونت عينة الدراسات من(455)معلما ومعلمه ,حيث استخدمت في الدراسة استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس واستبانة و وصف الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات علما بأن الباحث استخدم وسائل إحصائية والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين (**t- test**)مختلفة كاختبار الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون .أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي) العمل والعلاقات الإنسانية (مع اهتمام كبير في مجال العمل .في حين كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية في الغالب أعلى من المتوسط .كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي .كما انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية ورضا المعلمين .

كما أجريت سلامة (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. حيث أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً . كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية قوية دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وأجرى (عياصرة 2004) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن" وقد هدفت الى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية وتحديداً

هدفت الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم وهل تختلف باختلاف الجنس والخبرة. تكونت عينة الدراسة من (1141) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من كافة محافظات المملكة الأردنية الهاشمية. ولأغراض الدراسة تم تطوير أداتين هما: استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للجنس ولصالح الذكور، وعلى النمط الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى للخبرة لصالح (5) سنوات فأقل، ووجود ارتباط ايجابي دال بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم.

أما دراسة قاضي (2005) فقد هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات المدارس الحكومية في مدينة أبها وضواحيها ومعرفة العلاقة بين تلك الانماط ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة في مدراس التعليم العام للبنات في أبها هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلي، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات مدينة أبها يفوق المتوسط، كما أظهرا الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والنمط الديمقراطي الذي تمارسه المديرة ، مع وجود علاقة إرتباطية سلبية بين الالتزام التنظيمي والنمط الأوتوقراطي والترسلي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.

كما قدم (الريمي،2005) دراسة هدفت إلى تعرف المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً،إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدرب عليها، وتحقيقاً لأهداف البحث، فقد استخدمت الطريقة الطبقية العشوائية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (283) معلما ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة تعز والتي احتلت المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، وأن أكثر المهارات القيادية السائدة عند مديري ومديرات المدارس الثانوية في

محافظة تعز هي المهارات الفنية، تليها المهارات الذاتية،ثم المهارات الإنسانية. وأن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية. ولم تظهر نتائج البحث أية فروقات دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أم السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواء الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون الى تدريب أم الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

وفي دراسة أبو جبل،(2005) هدف الباحث الى معرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة، وانعكاساتها على أداء المعلمين.وقد تم اختيار عينة قصديه مكونة من 50% من مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة، والبالغ عددها (56) مدرسة، وعينة عشوائية مكونة من (50%) من معلمي ومعلمات تلك المدارس البالغ عددهم (854) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها شيوع النمط الديموقراطي، يليه النمط الترسلي ثم الأوتوقراطي.ووجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وأداء المعلمين.

وأجرت المشعل (2007) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الإبتدائية للبنات والتعرف على أسباب الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المدارس في الجوانب الآتية(الميل نحو الإشتغال بمهنة التدريس، العائد الإقتصادي، المكانة الإجتماعية، ظروف العمل، العلاقات نحو العمل) كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (395) مستجيبة من معلمات المرحلة الإبتدائية مدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أعلى الأنماط القيادية ممارسة لدى مديرات المرحلة الإبتدائية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي في بعض جوانب الرضا، في حين توجد هذه العلاقة بين النمط الديمقراطي وجميع جوانب الرضا الوظيفي.

كما توصل الدراسة إلى وجود علاقة بين المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وبعض جوانب الرضا الوظيفي. كما خلص الدراسة إلى وجود رضا وظيفي بنسبة عالية في جانب الإشتغال بمهنة التدريس يليه جانب المكانة الإجتماعية ثم العائد الإقتصادي.

وفي دراسة الزبون والزيود والخوالدة (2007) التي هدفت إلى معرفة علاقة الرضا الوظيفي بالاستمرارية بالمهنة بالأردن وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية كالمؤهل العلمي والخبرة العملية والعبء الدراسي، حيث قام الباحثون بتطبيق إستبانة من إعدادهم تكونت من ستة مجالات هي(المعلم والإدارة والإشراف التربوي والحوافز والرواتب والبيئة المدرسية والبعد الإجتماعي وتقييم المعلم لمهنته).

وقد توصلت الدراسة إلى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات تكون مرتفعة في بعد تقييم المعلم لمهنته ومتوسطة في كل بعد البيئة المدرسية والبعد الإجتماعي والإشراف التربوي وتكون ضعيفة في بعدين المعلم والإدارة، كما توصل الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الماجستير وفروق ذذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأما دراسة الحراحشة(2008) فهدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي مارسه مديرو المدارس وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وأثر متغيرات الجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وقد تكونت عينة الدراسة من (235) معلم ومعلمة استخدم معهم الباحث أداتين لجمع المعلومات تكونت من ثلاثة أقسام: الأول عن الملموات الشخصية للمستجيب والثاني مقياس درجة ممارسة النمط القيادي والثالث مقياس لمستوى الرضا الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة إلا النمط المسوق كان أكثرها شيوعاً، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بمستوى متوسط أيضاً مع عدم وجود فروق ذات دلال إحصائية في مستوى

الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل .وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي دراسة عبد الملك (2008) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي للأساتذة وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخبرة.

وقد تكونت عينة البحث من (315) معلم من معلمي المرحلة الثانوية لكافة تخصصاتها العلمي والأدبي والتقني في ولاية المسيلة بدولة الجزائر.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود إرتباط إيجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بكافة أبعاده ، بينما وجد إرتباط عكسي قوي بين بين النمطي القيادي الترسلي والديكتاتوري والرضا الوظيفي بأبعاده كافة ، ووكشفت الدراسة عن وجود فروق بين الجنسين في درجة الرضا الوظيفي لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التخصص وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الشيزاوي(2008) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5–10) بسلطنة عمان. بالإضافة إلى الفروق في الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي على ضوء متغيرات :الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وكذلك التعرف على مستويات الرضا الوظيفي السائد في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في مستويات الرضا الوظيفي السائدة في مدارس التعليم الأساسي على ضوء متغيرات : الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة . وكذلك الترعف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومستويات الرضا الوظيفي السائدة في تلك المدارس.

وبلغت عينة الدراسة (450) معلم ومعلمة استخدمت معهم الباحثة إستبانتين أحدهما للتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه المدير أو المديرة من وجهة نظرهم والثانية مقياس للرضا الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري ومديرات التعليم الأساسي بسلطنة عمان يمارسون الأنماط القيادية التربوية بشكل مختلف ومتفاوت،إذ جاء ترتيبها تنازليا كالآتي: الديمقراطي،الترسلي،الأوتوقراطي .

كما خلصت الدراسة إلى تأثرة أنماط القيادة التربوية(الديمقراطي،الترسلي،الأوتوقراطي) بمتغير الجنس لصالح المعلمات، وفي المؤهل العلمي للحاصلين على شهادات جامعية فأكثر،ومتغير الخبرة للذين يملكون خبرة 16 سنة فأكثر.

وتوصلت إلى تأثر جميع محاور الرضا الوظيفي بمتغير الجنس لصالح المعلمات.كما توصلت إلى عدم تأثر (الرضا عن المدير،والرضا عن الدخل والترقية) بالمؤهل التربوي بينما يتأثر كا من (الرضا عن الزملاء، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن المدرسة) بالمؤهل التربوي ولصالح الجامعي فأكثر.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) مع محوري (الرضا عن الزملاء، والرضا عن طبيعة العمل) بينما لا توجد هناك علاقة بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) ومحاور(الرضا عن المديرو، والرضا عن الدخل والترقية،والرضا عن المدرسة).

كما أجرى الغامدي (2009) دراسة هدفت إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ، وبيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة بالإضافة إلى تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض إستبانة احتوت على مقياس للنمط القيادي قام هو بإعداده بالإضافة إلى مقياس بورتر لقياس مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق والنمط الثاني هو نمط القيادة المتأرجحة ثم نمط القيادة الإجتماعية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وبين الأنماط القيادية: قيادة الفريق والقيادة الإجتماعية والقيادة المتأرجحة.

أما دراسة الرشيدي (2010) فقد هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغبرات الجنس،والخبرة ، والمؤهل العلمي. حيث تكونت عينة الدراسة من (451) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، منهم (194) معلماً، و(257) معلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بينما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كان مرتفعاً. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين. وبينت النتائج وجود إختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الإرتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي.وأشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الإرتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية. ووجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الإرتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسيبي، بينما لم تظهر فروق في فئات الجامعي وأعلى من جامعي.

الدراسات الاجنبية :

وفي دراسة أجراها سيليب (Celep,2000) هدفت إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في تركيا(الولاء للمدرسة، ومهنة التعليم،والوظيفة التعليمية،والعمل الجماعي)،تكونت عينة الدراسة من (375) معلم ومعلمة في مقاطعة زوجلادك. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى،وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، في حين كان التزامهم بمهنة التعليم مرتفعاً، كمان أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل وبالعمل الجماعي بالمدرسة.

وأجرى ماسارو وأوغستوس(Massaro & Augustus,2000) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم، وأثره على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، واستخدم الباحثان أداة هيرسي وبلانتشرد لأنماط القيادة لمدير المدرسة، وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع والمعلمين، وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلما تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر، وكشفت النتائج عن عدم وجود تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، وأنه على المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم .

وأجرى كل من بار و كارن(Bar & Karen, 2000) دراسة كانت بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية. هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من(500) معلم تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي الأمريكية. واستخدم الباحث مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

أما دراسة هاو كنز (2002 Hawkins) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي .حيث شملت عينة الدراسة (9) مدارس ومعلميها البالغ عددهم (133 معلما) وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره (هوي وميسكل) (2001: Hoy& Miske)وتم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز فأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو اثر هام على المناخ العام للمدرسة إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحا وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

وأجرى يلماز (Yilmaz, 2009) دراسة بعنوان "مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته بالرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين". هدفت إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته من الرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من (315) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية تم اختيارهم من خلال المعاينة المفتوحة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في مجموعة من المدارس الابتدائية في منطقة الأناضول التركية. وتم استخدام ثلاثة مقاييس تدريج في عملية جمع البيانات : من أجل قياس مستوى الولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة مقياس الولاء التنظيمي المطور من قبل بالاي (Balay ,2000) تكون هذا المقياس من ثلاثة مقاييس فرعية وهي مقياس الالتزام التنظيمي،

ومقياس التوازن بين التنظيمي لدى المعلمين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصعوبات النفسية تؤثر في تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول الولاء التنظيمي.

كما أجرى جوليدي و يوشدهاري (Joolideh, Yeshodhara, 2009) دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في الهند وإيران" وهدفت الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الهند وإيران في ضوء بعض المتغيرات: الجنس، والمبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم. وقد تكونت عينة الدراسة من (622) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية الذين تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في كل من الهند وإيران. واستخدمت الدراسة الإستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة لارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية لكل من الهند و وإيران . وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لكل من الجنس والمبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم على مستوى الولاء التنظيمي لديه.

وفي دراسة سيونغ وآخرون (Sung , 2009) هدفت إلى الكشف عن أساليب القيادة في التعليم العام في تايوان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، وقد اساتخدم الباحثون من أجل ذلك مقياس الرضا الوظيفي الذي أعده ليستر ومقياس للأنماط القيادية من إعداد الباحثين أنفسهم،وتكونت عينة البحث من 443 معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الخبرة في التدريس.

وأما دراسة هولبيان وديفوس (Hulpia and Devos ,2009) فقد هدفت للكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (1522) معلم، تم اختيارهم من (26) مدرسة مختلفة من مدينة واشنطن الأمريكية. استخدمت الدراسة الإستبانة في عملية جمع البيانات. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من مدير المدرسة كان أحد عوامل التنبؤ الأقوى للولاء التنظيمي لدى المعلمين،كما أشارت نتائج الدراسة إلى اتخاذ القرارات التشاركية والقيادة الموزعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي دال إحصائياً مع ارتفاع مستوى الولاء التنظيم لدى المعلمين.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة اللتي أجريت في موضوع النمط القيادي السائد يمكن استخلاص الآتي :

تناولت معظم الدراسات السابقة العلاقة الإرتباطية بين أنماط القيادة المدرسية والالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتوصلت نتائج بعض الدراسات إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية والأدوات العلمية المستخدمة فيها والأساليب الإحصائية، إلا أن هناك بعض الاختلاف الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة منها:

- جاءت هذه الدراسة امتداداً لتوجهات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة العلاقة الإرتباطية بين القيادة والالتزام مع بعض المتغيرات الأخرى لأهمية هذا في تحسين علاقة العاملين والمعلمين في المدرسة .
- تشابهت مع بعض الدراسات مثل دراسة (ستراك والشناق ، 2000) في المجتمعات الأصلية واختلفت مع دراسة (ياسين،2003) في المكان حيث كانت الدراسة السابقة في دولة الكويت أما الدراسة الحالية فهي في الأردن .
- تميزت هذه الدراسة في محاولة الباحث تطوير أداة الدراسة لتتناسب مع مجتمع الدراسة أما العينة فقد كانت قريبة من أعداد الدراسات السابقة .
- إختلفت مع دراسة يلماز (Yilmaz, 2009) في المجتمعات الأصلية، وفي المكان حيث كانت الدراسة السابقة في تركيا أما الدراسة الحالية فهي في الأردن .

- واختلفت مع دراسة هولبيان وديفوس (Hulpia and Devos ,2009) في الهدف فقد هدفت للكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، أما الدراسة الحالية فقد هدفت للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واختلفت معها في المكان .

الفصل الثالث

الطريقـة والإجـراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحقيق أهداف الدراسة حيث تضمّن وصفاً لمُجتمع الدراسة وعيّنتها، وأداة الدراسة وطرق التحقّق من صدقها وثباتها ومُتغيرات الدراسة، والمُعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

مُجتمع الدراسة:

تكون مُجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الحكومية بمُحافظة الزرقاء، وعددهم (8000) معلم ومعلمة ، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء للعام الدراسي 2014/2013م.

عيّنة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائيّة من مُعلمي المدارس في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (508) معلم ومعلمة ، للعام الدراسي 2014/2013. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب مُتغيرات الدراسة.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	336	66.1
	أنثى	172	33.9
الخبرة	1−5	122	24.0
	6− اقل من 10	252	49.6
	أكثر من 10	134	26.4
المؤهل	دبلوم	59	11.6
	بكالوريوس	392	77.2
	ماجستير فأعلى	57	11.2
	المجموع	508	100.0

أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانه " النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين " بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة العسيلي (1999) ودراسة الطعجان (2007) ، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من مجالين و (57) فقرة لمعرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية .

صدق الأداة:

تمّ التحقّق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الظاهري (Face validity) وذلك من خلال عرضها على(8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الأردنية والملحق (2) يبيّن ذلك .

وقد طلب الباحث من المُحكمين إبداء رأيهم حول مدى صلاحية كل فقرة وانتمائها للمجال الّذي تندرج تحته، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لتعرّف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (7) محكمين كحد أدنى، أي نسبة (91%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها، حيث تم حذف (7) فقرات، وبذلك اعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالفقرات دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة.

ولذا فقد تم الاتفاق على (50) فقرة بعد التحكيم موزعة على مجالين وهما: مجال النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الترسلي ومجال الالتزام التنظيمي والملحق (3) يبين الأداة بصورتها النهائية.

ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (20) معلماً ، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
النمط الاتوقراطي	0.87	0.81
النمط الديمقراطي	0.84	0.92
النمط الترسلي	0.89	0.79
الالتزام التنظيمي	0.90	0.86

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد إعداد وتطوير أداة الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، وأخذ الموافقة الرسمية لتطبيق وتطوير أداة الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عيّنة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (510) معلما ومعلمة مدرسة وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة بشكل شخصي على أفراد عيّنة الدراسة، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعيّة وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، وقد تم استرجاع (508) استبانة من الاستبانات التي وزّعت أي ما نسبته (98%) من مجموع الاستبانات .

وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات لتعرّف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين حسب مقياس ليكرت الخماسي ولمعرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية، واعتمد المعادلة التالية : 5−1÷3= 4÷3=1.33 وذلك على النحو التالي :

- المتوسطات الحسابية من (1− 2.33) تشير إلى درجة قليلة من درجة الالتزام.
- المتوسطات الحسابية (2.34 −3.67) تشير إلى درجة متوسطة من درجة الالتزام.
- المتوسطات الحسابية (أكثر من 3.67) تشير إلى درجة كبيرة من درجة الالتزام.

المُعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات التي توافرت للباحث فقد استخدم برنامج الرُزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما استخدم المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام التنظيمي في مدارس محافظة الزرقاء حسب مُتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من الجنس والخبرة وتحليل التباين الأحادي للمؤهل العلمي، كما تم استخدام معامل إرتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى المديرين ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الفصـــل الرابع

النتائج

الفصل الرابع

نتائج الدراسة :

نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة على النحو الآتي :

تناولت هذه الدراسة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانه لمعرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة، وتمت معالجة البيانات إحصائياّ، وفيما يلي نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها :

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول :

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	النمط الاتوقراطي	3.41	.518	متوسط
2	2	النمط الديمقراطي	3.39	.593	متوسط
3	3	النمط الترسلي	3.18	.613	متوسط

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.18–3.41)، حيث جاء "النمط الاتوقراطي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.41)، بينما جاء "النمط الترسلي" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

النمط الأول: النمط الأتوقراطي

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأتوقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يحتفظ مدير المدرسة لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات	4.06	1.208	كبير
2	5	يهتم مدير المدرسة بتفصيلات العمل	3.51	.924	متوسط
3	8	لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة	3.44	1.056	متوسط
4	3	يؤكد مدير المدرسة لجميع العاملين الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل	3.59	1.254	متوسط
5	7	يمثل مدير المدرسة في الاجتماعات الخارجية	3.46	1.113	متوسط
6	6	يوجه مدير المدرسة تعليماته إلى المعلمين لبذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء	3.47	1.204	متوسط
7	10	يعتمد أسلوب مدير المدرسة على الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين	3.11	1.226	متوسط
8	12	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة أحد من العاملين	3.03	1.178	متوسط

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	11	يصر مدير المدرسة على تنفيذ آرائه وإن كانت خاطئة	3.07	1.268	متوسط
10	13	يُبين مدير المدرسة الخطأ أمام جميع المعلمين ويوجه اللوم للمسئول عنه	2.99	1.162	متوسط
11	4	يطلب مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية	3.52	1.255	متوسط
12	2	يكون مدير المدرسة حازما في اتخاذ القرارات	3.91	1.089	متوسط
13	9	يقوم مدير المدرسة بحل المشكلات ودراستها والبت فيها دون الرجوع لأحد	3.20	1.066	متوسط
		النمط الاتوقراطي ككل	3.41	.518	متوسط

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.99–4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يحتفظ مدير المدرسة لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "يُبين مدير المدرسة الخطأ أمام جميع المعلمين ويوجه اللوم للمسئول عنه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (3.41).

النمط الثاني: النمط الديمقراطي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	يشعر المعلمون بالراحة أثناء الحديث مع المدير	3.95	1.137	كبير
2	14	يُشارك مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية	3.84	.948	كبير
3	27	يعمد مدير المدرسة في حل المشكلات في مراحلها الأولى	3.48	1.069	متوسط
4	16	يعامل مدير المدرسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالعدل	3.37	1.104	متوسط
5	24	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم	3.36	1.135	متوسط
6	15	يظهر مدير المدرسة مرونة في تعامله مع المعلمين	3.35	1.146	متوسط
7	25	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند توزيعه للمسئوليات	3.32	1.215	متوسط
8	18	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات	3.28	1.144	متوسط

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	20	يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين	3.28	1.145	متوسط
10	17	يظهر مدير المدرسة الجوانب الايجابية لأداء المرؤوسين فقط	3.25	1.067	متوسط
11	10	يناقش مدير المدرسة باستمرار أفكارا جديدة مع المعلمين	3.25	1.114	متوسط
12	19	يتيح مدير المدرسة للمعلمين مجالا للتفكير والمبادأة	3.24	1.114	متوسط
13	12	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين	3.24	1.157	متوسط
14	22	يوفر مدير المدرسة التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين	3.22	1.095	متوسط
		النمط الديمقراطي ككل	3.39	.593	متوسط

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.22–3.95)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يشعر المعلمون بالراحة أثناء الحديث مع المدير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "يوفر مدير المدرسة التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (3.39).

النمط الثالث: النمط الترسلي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الترسلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	28	يعطي مدير المدرسة المعلمين مطلق الحرية للعمل	3.70	.990	كبير
2	31	يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يحددوا مدى تقدمهم في العمل	3.23	1.132	متوسط
3	29	يقف مدير المدرسة موقف الحياد في حالة الصراع	3.06	1.064	متوسط
4	30	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بتأجيل أداء الأعمال	3.05	1.134	متوسط
5	32	يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين	3.03	1.176	متوسط
6	33	يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سألوه فقط	3.01	1.138	متوسط
		النمط الترسلي ككل	3.18	.613	متوسط

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.01−3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يعطي مدير المدرسة المعلمين مطلق الحرية للعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سألوه فقط" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (3.18).

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني :

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	41	أحرص على عدم التغيب عن العمل	4.42	.851	كبير
2	34	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل	4.11	.944	كبير
3	46	أفتخر بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة في المدرسة	3.96	1.001	كبير
4	40	أحترم اللوائح والقوانين المدرسية	3.90	1.073	كبير
5	47	أبذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف المدرسة	3.90	.943	كبير
6	38	أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للمدرسة	3.89	.993	كبير
7	43	أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة	3.88	.953	كبير
8	44	أعتز كوني عضو هيئة التدريس في هذه المدرسة	3.88	1.006	كبير
9	42	أتبادل الخبرات مع زملائي في العمل	3.85	.863	كبير
10	39	أبادر في علاج مشكلات العمل	3.83	.993	كبير
11	50	لم يكن خطأ حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة	3.81	1.146	كبير
12	49	هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن اعمل بها.	3.78	1.073	كبير
13	48	يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلا	3.75	1.028	كبير
14	36	لدي استعداد لقبول أي عمل لكي احتفظ بوظيفتي في هذه المدرسة	3.72	1.009	كبير
15	37	تتطابق قيمي مع قيم المدرسة التي أعمل بها	3.64	.996	متوسط
16	35	أتحدث عن وظيفتي أمام الآخرين بفخر واعتزاز	3.61	1.009	متوسط
17	45	غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين	3.58	1.081	متوسط
		الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ككل	3.85	.514	كبير

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.58−4.42)، حيث جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على "أحرص على عدم التغيب عن العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.42)، بينما جاءت الفقرة رقم (45) ونصها "غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (3.85).

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث :

هل توجد علاقة ارتباطية دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

		الالتزام التنظيمي لدى المعلمين
النمط الاتوقراطي	معامل الارتباط ر	.100*
	الدلالة الإحصائية	.025
	العدد	508
النمط الديمقراطي	معامل الارتباط ر	.339**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	508
النمط الترسلي	معامل الارتباط ر	.127**
	الدلالة الإحصائية	.004
	العدد	508

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع :

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس، وتحليل التباين لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولا: الجنس

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
النمط الاتوقراطي	ذكر	336	3.35	.532	-3.757	506	.000
	انثى	172	3.53	.468			
النمط الديمقراطي	ذكر	336	3.35	.553	-1.909	506	.057
	انثى	172	3.46	.658			
النمط الترسلي	ذكر	336	3.22	.587	1.897	506	.058
	انثى	172	3.11	.656			

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في النمط الاتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح الاناث، بينما لم يظهر فروق في باقي الانماط.

ثانيا: الخبرة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية حسب متغير الخبرة

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الاتوقراطي	1-5	122	3.54	.494
	6- اقل من 10	252	3.34	.515
	أكثر من 10	134	3.45	.522
	المجموع	508	3.41	.518
النمط الديمقراطي	1-5	122	3.46	.703
	6- اقل من 10	252	3.30	.499
	أكثر من 10	134	3.49	.624
	المجموع	508	3.39	.593
النمط الترسلي	1-5	122	3.24	.678
	6- اقل من 10	252	3.17	.574
	أكثر من 10	134	3.15	.623
	المجموع	508	3.18	.613

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (11).

جدول (11)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النمط الاتوقراطي	بين المجموعات	3.515	2	1.758	6.701	.001
	داخل المجوعات	132.452	505	.262		
	الكلي	135.967	507			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3.967	2	1.983	5.755	.003
	داخل المجوعات	174.039	505	.345		
	الكلي	178.006	507			
النمط الترسلي	بين المجموعات	.618	2	.309	.822	.440
	داخل المجوعات	189.786	505	.376		
	الكلي	190.404	507			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى للخبرة في النمط الاتوقراطي لصالح فئة الخبرة 1− 5 ، والنمط الديمقراطي لصالح فئة الخبرة

أكثر من 10 سنوات، بينما لم يظهر فروق في النمط الترسلي ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الخبرة

		المتوسط الحسابي	5-1	6- اقل من 10	أكثر من 10
النمط الاتوقراطي	5-1	3.54			
	6- اقل من 10	3.34	*.20		
	أكثر من 10	3.45	.09	.11	
النمط الديمقراطي	5-1	3.46			
	6- اقل من 10	3.30	.16		
	أكثر من 10	3.49	.04	*.19	

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة 1-5 و بين 6 – أقل من 10 وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 1- 5، في النمط الاتوقراطي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة 6- اقل من 10 وبين أكثر من 10 وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 في النمط الديمقراطي.

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الاتوقراطي	دبلوم	59	3.39	.490
	بكالوريوس	392	3.42	.514
	ماجستير فأعلى	57	3.41	.578
	المجموع	508	3.41	.518
النمط الديمقراطي	دبلوم	59	3.56	.538
	بكالوريوس	392	3.34	.599
	ماجستير فأعلى	57	3.53	.556
	المجموع	508	3.39	.593
النمط الترسلي	دبلوم	59	3.35	.612
	بكالوريوس	392	3.15	.605
	ماجستير فأعلى	57	3.19	.652
	المجموع	508	3.18	.613

يبـين الجـدول (13) تباينـاً ظاهريـاً فـي المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (14).

جدول (14)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النمط الاتوقراطي	**بين المجموعات**	**.052**	**2**	**.026**	**.096**	**.908**
	داخل المجوعات	**135.915**	**505**	**.269**		
	الكلي	**135.967**	**507**			
النمط الديمقراطي	**بين المجموعات**	**3.678**	**2**	**1.839**	**5.327**	**.005**
	داخل المجوعات	**174.328**	**505**	**.345**		
	الكلي	**178.006**	**507**			
النمط الترسلي	**بين المجموعات**	**1.980**	**2**	**.990**	**2.654**	**.071**
	داخل المجوعات	**188.423**	**505**	**.373**		
	الكلي	**190.404**	**507**			

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى للمؤهل العلمي في النمط الديمقراطي، بينما لم يظهر فروق في باقي الانماط، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي

		المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
النمط الديمقراطي	دبلوم	3.56			
	بكالوريوس	3.34	.22*		
	ماجستير فأعلى	3.53	.03	-.19	

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) بين دبلوم وبين بكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح الدبلوم، في النمط الديمقراطي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول :

ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجداول السابقة، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن نسبة استجابات افراد العينة على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين لجميع مجالات الدراسة قد تراوحت ما بين (3.18) و (3.41) وبمستوى متوسط ، وقد يعزى ذلك إلى التقدم في الأنظمة التعليمة في الأردن والاهتمام المتزايد بالعملية التعليمية التعلمية وتوفير الدورات التدريبية الكافية للمعلمين وتطبيق نظام يسوده العدل والمساواة على الجميع ، كما ويعود ذلك إلى تقارب المؤهلات العلمية والخبرات في المدارس .

حيث جاء مجال النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.41) وبمستوى متوسط ، وقد يعزى ذلك إلى تقارب المؤهلات العلمية والخبرات في المدارس .

فقد جاءت الفقرة رقم (1) يحتفظ مدير المدرسة لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبمستوى مرتفع ، وقد يعزى ذلك إلى قلة معرفة مدير المدرسة بصفات القائد مثل التأثير على الآخرين ، التغيير ، النظرة المستقبلية .

وجاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (3.20) يقوم مدير المدرسة بحل المشكلات ودراستها والبت فيها دون الرجوع لأحد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مدير المدرسة وتخوفه من سيادة المعلمين عليه، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحراحشة (2008) والتي جاءت جميع الأنماط القيادة لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة ، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فاروق، 2010) والتي جاء النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى .

كما أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ضمن مجال النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبمستوى متوسط ، وقد يعزى ذلك إلى تميز النمط الديمقراطي بإشباع حاجات كل من القائد والمرؤوسين ، وسيادة جو من الاحترام المتبادل بينهم. واختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الوتار وجاسم، 2005) حيث جاء النمط القيادي الديمقراطي بمستوى مرتفع .

كما أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مجال النمط التسيبي جاء بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبمستوى متوسط ، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا النوع من النمط يتصف بعدم تشجيع العلاقات الإنسانية وقلة الاهتمام بالمرؤوسين والفوضى وعدم النظام ، والذي ينعكس سلباً على أداء العاملين . وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الوتار وجاسم، 2005) حيث جاء النمط الأوتوقراطي بالمرتبة الأخيرة ، ودراسة (الصليبي، 2005).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجداول السابقة ، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.58–4.42)، وبمستوى مرتفع ، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلم بوظيفته يعتبر قائداً للطلبة ويحب هذا المعلم أن يرى ثمرة جهده في طلابه حيث أن كل معلم يرى في مدرسته بيته الثاني والمعلمين إخوانه، ومن هنا يبدي المعلم ولاءه وحبه للمدرسة، وقد اختلفت نتائج هذه

الدراسة مع دراسة (الحراحشة، 2008) والتي جاء مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بدرجة متوسطة ، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة، (ستراك والشناق، 2000) ودراسة (الرشيدي، 2010) ودراسة (سلامة ، 2003) والتي جاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة مرتفعة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل توجد علاقة ارتباطية دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة النمط القيادي الذي يتبعه المدير يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، فالمدير الذي يتبع النمط الديمقراطي يحفز ويشجع المرؤوسين على العمل بفاعلية وينمي إلتزامهم لدى المدرسة ، عكس المدير الأوتوقراطي الذي لا ينمي العاملين لديه على الحب والانتماء للمدرسة ، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ستراك والشناق ، 2000) ودراسة (سلامة ، 2003) ودراسة الرشيدي ، 2010) ودراسة (الحرحاشة،2008) التي أظهرت وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع :

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ a) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس، وتحليل التباين لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في النمط الاتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح الاناث، بينما لم يظهر فروق في باقي الانماط، وقد يعزى ذلك إلى أن ذلك إلى أن مديرات المدارس ينفذن القوانين الإدارية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها، وبالتالي ليس على مديرة المدرسة إلا أن تأمر المعلمات بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات ، عكس الذكور الذين يميلون إلى النمط الديمقراطي أو التسيبي لانشغالهم بأمور أخرى خارج مجال العمل وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الرشيدي، 2010) بوجود فروق دالة إحصائيا في قوة العلاقة لمتغير الجنس ، وكانت الفروق لصالح االذكور في النمطين التسلطي والتسيبي ، ودراسة (الحراحشة، 2008) ودراسة (الطعجان، 2007).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغير الخبرة في النمطي الأتوقراطي و الديمقراطي، بينما لم يظهر فروق في النمط الترسلي،

وقد يعزى ذلك إلى أن المدة الزمنية التي يقضيها المعلم كلما زادت فإنها تكسبه مهارات فنية وعلمية أكثر للتعامل مع الطلاب ، مما ينعكس إيجاباً على الطلاب وتحصيلهم الدراسي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عياصرة،2004) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ، واختلف مع نتائج دراسة (الرشيدي،2010) و(فاروق،2010) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغير للمؤهل العلمي في النمط الديمقراطي، بينما لم يظهر فروق في باقي الانماط، وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في المجال الديمقراطي ،وقد يعزى ذلك إلى أن من يحملون الدرجات العلمية الأعلى على علم ودراية أكثر ممن يحملون الدرجات العلمية الأقل، بالإضافة إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر اهتماماً بالمؤسسة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحراحشة، 2008) ودراسة (الطعجان ،2007) ودراسة (فاروق،2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

01أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة مرتفعة، لذا لابد من الاستمرار في تعزيز مقومات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمحافظة على المستوى بالإضافة إلى توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي لمؤسساتهم وأهدافها ،الأمر الذي يساهم في تطوير العملية التعليمية التعلمية .

02أهمية تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء نحو الأنماط القيادية السائدة في البيئة المدرسية، وكيفية تجنب الأنماط القيادية السلبية التي تؤثر على مسار العمل في البيئة المدرسية، و تحد من دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

03 ضرورة تعزيز وتقوية النمط الديمقراطي بما أنه حل بالمرتبة الثانية، وذلك من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الاهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم والتزامهم التنظيمي لعملهم دون دون النظر إلى خبراتهم ومؤهلاتهم.

04 إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول النمط القيادي السائد وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وذلك في بيئات أخرى، ومتغيرات مختلفة.

<u>المراجع العربية:</u>

1. القرآن الكريم
2. أبو عايد،محمد محمود(2006)،اتجاهات حديثة في القيادة التربوية،دار الأمل للنشر والتوزيع،اربد الأردن.
3. احمد، حافظ فرج(1991) **إدارة المؤسسات التربوية** ، مكتبة الأنجلو المصرية:القاهرة.
4. احمد،احمد إبراهيم (2005)، **نحو تطوير الإدارة المدرسية** ،الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة .
5. الأحمدي، طلال بن عابد (2004)، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة:** دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزراة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
6. الأغبري، عبد الصمد" :(2000) **الإدارة المدرسية :البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**"، دارالنهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
7. بني عطا , سالم محمود احمد (2005) **: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين** (أطروحة دكتوراه غير منشورة) , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان: الأردن .
8. البوهي، فاروق شوقي" :(2001) **الإدارة التعليمية والمدرسية**"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
9. الثمالي، عبدالله محمد (2002)، **علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جمعة نائف العربية للعلوم
10. الثمالي،عبد الله محمد(2002)علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض:جامعة نايف للعلوم الأمنية.
11. الجبر، زينب علي" :(2002) **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
12. الجرب ، محمد بن الحسن (2000)، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين،،دراسة ميدانية في مدينة محايل عسير،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،جامعة الملك سعود.

13. الحراحشة،محمد(2008). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلة. **مجلة العلوم التربوية النفسية** 7(1). 14-41 .

14. حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2007). **الإدارة التربوية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.

15. حسن،ماهر محمد صالح(2004) **القيادة – أساليب ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، عمان :الأردن.

16. حمادات، محمد.(2006) **قيم العمل الالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**.(ط 1)، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

17. حنفي، عبد الغفار(1993). **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**. مصر ، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

18. الخسالي،شاكر جاد الله(2003): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد (6) العدد الأول.

19. خضير، نعمة عباس وآخرون (1996)، **الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة**، (دراسة مقارنة بين الكليت العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة إتحاد الجامعات العربية العدد (31).

20. الدخيل الله، دخيل بن عبد الله (1995)، (**مقدمة الإلتزام لمنظمات أكاديمية**)، جامعة الملك سعود.

21. درة، عبد الباري وموسى المدهون وابراهيم الجزراوي(1994) **الإدارة الحديثة** ، المفاهيم والعمليات(منهج علمي تحليلي). عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية.

22. دواني،كمال وديراني عيد (1984). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الأردنية وشعور المعلمين بالأمن ، **مجلة دراسات**، 11،1316-145.

23. دياب، إسماعيل محمد " :(2001) **الإدارة المدرسية**" ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

24. راشد ، محمد يوسف(2010)، أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين و علاقته بالرضا الوظيفي لمرؤوسيهم ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق.

25. الرشيدي، عبد الله (2010). الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم الكويت.

26. الريمي، عبده محمد حسين .(2005) المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.

27. الزبون،محمد ، والزبون ، سليم، والزيود،محمد ، والخوالدة ، تيسير(2007)،الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالأردن وعلاقة بالاستمرار بالمهنة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية،جامعة عين شمس،مصر،العدد(31)،الجزء الأول.

28. الزهيري، ابراهيم عباس،(2008)، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة،ط1، القاهرة،دار الفكر العربي.

29. سادلر(فيليب)، (2008). **القيادة**، ترجمة هدى فؤاد ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر

30. ستراك ، رياض و الشناق ، معن(2000).الأنماط القيادية لمديريالمدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهه نظرهم و علاقتها بالرضاالوظيفي ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال ، عمان.

31. السعود، راتب (2002)، **الإشراف التربوي: اتجاهات حديثة** ، مركز طارق للخدمات الجامعية ، ط1 ، عمان: الأردن.

32. سلامة، رتيبة، (2003) **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

33. شرف، مروان خليل(2003) **دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الخاص الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر ، غزة.

34. الشرقاوي،مريم محمد (2006)، الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة،القاهرة،مصر.

35. الشريف، طلال عبد الملك(2004).الأنماط القيادية و علاقتها بالأداءالوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف

36. الشزاوي،رقية محمد(2008)،أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان،الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة.

37. الشناق، معن (2001). **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي** . رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد: العراق.

38. الصليبي،محمود(2005). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

39. الصيرفي، محمد (2007). **القيادة الإدارية الإبداعية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر.

40. الطجم، عبد الله عبد الغني (1996) (قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية). **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت، المجلد(4) ، العدد (1) .

41. الطحان،عبد الرزاق احمد(2001) **أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية . دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة المحدودة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك:اربد.

42. الطعجان، خلف (2007) واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لهم ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد.

43. الطويل، هاني عبد الرحمن (1999) : **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق** . عمان , دار وائل للنشر والتوزيع .

44. عابدين، محمد عبد القادر " :(2001) **الإدارة المدرسية الحديثة**" ، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان.

45. عابدين، محمد عبد القادر،(2001) **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

46. العبادي أحمد (1999). **الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة قسما الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى:مكة المكرمة.

47. عبد الملك، مكفس (2008).نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،رسالة ماجستير غير منشورة.

48. العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح(2006) **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة ام القرى.

49. العتيبي،(1993)، **أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفيلدي العمالة الكويتية والعمالة العربية الواحدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (1)، ص (109–134).

50. العجمي,محمد حسنين (2010) **الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتمية البشرية ,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة** , عمان : الأردن.

51. العدوان، ياسر (1997) **القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة** . ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا ، اربد : الأردن: جامعة اليرموك.

52. العرفي، عبد الله قاسم ومهدي عباس (1996) . **مدخل إلى الإدارة التربوية**. بنغازي: دار الكتب الوطنية.

53. العسيلي، (1999) النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين

54. عقيلان , محمد موسى (1990) التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة , **مجلة الملك سعود** مجلد 2 , العلوم التربوية 1 , جامعة الملك سعود , الرياض : المملكة العربية السعودية .

55. عماد الدين،منى مؤتمن(2003) **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن (21) .مركز الكتاب الأكاديمي عمان.

56. العميان ، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة ، الأردن.

57. العميان، محمود سلمان" :(2004) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان.

58. عواملة، نائل (1996) : الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن ، مجلة التطوير الإداري ، الجامعة الأردنية، عمان : العدد الخامس.

59. عياصرة، علي (2006) :**القيادة والدافعية في الإدارة التربوية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان : الأردن

60. عياصرة،علي(2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوبى وعلاقتها بدافعية المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الأردن.

61. العياصرة،علي.(2003).**الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**.رسالة دكتوراه.جامعة عمان العربية.عمان:الأردن.

62. العوفي,محمد بن غالب(2003) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

63. عيد ، فاتن (2000) .**علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية" بلانشر وهيرس" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى** ."رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

64. الغامدي , سعيد , (2001) **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية , مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية** , رسالة دكتوراه غير منشورة.

65. الغامدي سعيد محمد (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية.جامعة أم القرى،مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة.

66. فرج ،طريف شوقي محمد (1992) **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر.

67. قاضي،لمياء عبد الرحيم (2005)،الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلما، دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.

68. القحطاني, ظافر بداح محمد(2001) **أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية تحليلية عن مدارس الحرس الوطني مدينة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.

69. القحطاني،(2001)، ظافر بداح محمد،أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية تحليلية على مدارس الحرس الوطني مدينة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،جامعة الملك سعود.

70. القرشي، سوزان محمد (1998) **الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

71. الكايد، جعفر احمد محمد (1999). الولاء التنظيي في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

72. كنعان، نواف،(2007). **القيادة الإدارية** ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
73. محمد،محمد باسم،(2004). **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام**، ط1،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
74. المشعل نورة حمد (2007). الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الإبتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي.جامعة الإمام محمد بن سعود،الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.
75. مصطفى، صلاح عبد الحميد" :(2002) **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** "،دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
76. مصطفى، صلاح عبد الحميد،(2001) **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض.
77. مصطفى، يوسف عبد المعطي" :(2005) **الإدارة التربوية :مداخل جديدة لعالم جديد**"، دار الفكر العربي، القاهرة.البوهي، فاروق شوقي" :(1990) المناخ التنظيمي لبعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية في ضوء نظريات التنظيم"، **دراسات تربوية**، المجلد(5) ، العدد(27) ، رابطة التربية الحديثة : القاهرة.
78. مؤتمن , منى (1995) : **إدارة التغيير** : جوهر التنمية الإدارية, رسالة المعلم , مجلد 36 , عدد 4 .
79. موقع وزارة التربية والتعليم(www.moe.gov.jo) قانون وزارة التربية رقم (3) لسنة (1994) .
80. نشوان، يعقوب حسين" :(1992) **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
81. نعساني، عبد المحسن (2001). **أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
82. النمر،سعود(1990)، السلوك الإداري،الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
83. هلال، محمد عبد الغني (2005) **مهارات قيادة الآخرين**، مصر، مركز تطوير الأداء ط4.
84. الوتار ، شاكر و جاسم ، السيد حمزة(2005).السلوك القيادي و علاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، دراسة ميدانية، جامعة الموصل، العراق.

المراجع الأجنبية

1. Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, **continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, No. 63, pp. 1-18
2. Bare, O & Karen M (2000). **An Examination of the perceived LeadershipStyle of Kentucky Public School Principals as Determinations of Teachers Job Satisfaction**, Dissertation Abstract International*, P.* 107. West Virginia University.
3. Bare, O & Karen M (2000). **An Examination of the perceived Leadership Style of Kentucky Public School Principals as Determinations of Teachers Job Satisfaction**, Dissertation Abstract International*, P.*107. West Virginia University.
4. Celep, C. (2000) **. Teachers ' organizational commitment in the organizations** , National Forum of Teacher , Educational Jounal, 3.Retrieved on December21 ,2008 from: http://www.nationalforum.com/17celep/htm.
5. Hodgetts, Richard M, & Kroeck, K. Galen (1992), **Personnel and Human Resource Management**, The Dryden press Series in Management, USA.
6. .Hulpia, H; Deevos, G (2009), **The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty**. Journal of Educational Research, 103(1) 40-52.
7. Joolideh,F; Yeshodhara,K (2009) . **Organizational Loyalty among HighSchool Teachers of India and Iran**. Journal of Educationl Administration 47 (1) , 127 . 136.
   a.Kogakusha, L.T.D.
8. Koontz Horald, O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz. (1980). **Management**, (Seventh Edition), California: McGraw-Hil
9. Massaro,D,&Augusts,J.(2000),**Teacher perception of school climate and principles self- reported leadership- The center for education**, winder university, one university place, chester, pa 19013.3-Hawkins,L,(2ooo).Principles Leadership and organization Climate:international school.Dissertation Abstracts international (A).11.3639.
10. Mowady, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter(1982). **The Measurement of Organizational Commitment**, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247.

11. Penny, A. (1996) "**The Relationship Between Leadership Style and Personality Type of Texas Elementary Administration**. *Dissertation* Abstracts International, University of North Texas 57 (04) 1425. Philadelphia: W. B. Saunders Company.
12. Pierce, J. L & Newstory, J. W. (2006). **Leaders and the leadership process**. 4th ed. New York: McGraw Hill International Edition.
13. Reyes ,p, & shin, H.S (1998) **work redesign and teacher comparative education** voh8 2 pp.335.
14. Sung , C.L , Lin , C.H , Chen , Y.W & Chen , Y.C , (2009) , **Leadership Styles and Teacher's Job Satisfaction in Taiwan Higher Education** , Toko University Japan.
15. Yilmaz, E (2009). **Examining Organizational Commitement of Primary School Teachers Regarding Their Job Satisfaction And Schools Orgnizational Crativity**. Elementary Education Online. 8 (2). 467-484.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامـــــــعة جرش

كلية العلوم التربوية

الدكتور..المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فإن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان **"النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين "** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ورغبة من الباحث في إيجاد الصدق المنطقي لفقرات الاستبانة واعتماد فقراتها لهذه الدراسة فقد حرص الباحث أن يستشهد بآرائكم السديدة ،فتم اختياركم كعضو للتحكيم لما عرف عنكم من اطلاع وخبرة ودراية .

يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الأداة وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة هذه الفقرات ومناسبتها لمعرفة "النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين "ومناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه طبقاً لما هو موضح في الاستبانة المرفقة وتعديل وإضافة أو حذف أي فقرة ، علما بان النمط القيادي السائد سيحدد بوضع إشارة (√) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة والتي تتكون من (دائما ، غالبا أحيانا ، نادرا ، أبدا) .

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير   **الباحث**

محمد سهيل الضمور

اسم المحكم	
الرتبة العلمية	
التخصص	
اسم الجامعة	

لرقم	المجال/الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	**غير** مناسبة	
المجال الأول: النمط الأتوقراطي						
1	.يحتفظ مدير المدرسة لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات .					
2	يؤكد مدير المدرسة الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل .					
3	يتحدث مدير المدرسة دائما كممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية .					
4	يوجه مدير المدرسة تعليماته الى المعلمين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء.					
5	يعتمد أسلوب مدير المدرسة على الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين .					
6	**يتصرف مدير المدرسة من دون استشارة أحد العاملين .**					
7	يصر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة.					
8	يبين مدير المدرسة الخطأ ويوجه اللوم للمسئول عنه .					
9	يطلب مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.					
10	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند توزيعه للمسئوليات .					
11	يرى مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.					

12	يقوم مدير المدرسة بحل المشكلات ودراستها والبت فيها دون الرجوع لأحد.					
المجال الثاني: النمط الديمقراطي						
13	يشارك مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية .					
14	يظهر مدير المدرسة مرونة في تعامله مع المعلمين.					
15	يعامل مدير المدرسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالعدل .					
16	يمنح مدير المدرسة لبعض مرؤوسيه حرية التفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة.					
17	يظهر مدير المدرسة الجوانب الايجابية لأداء المرؤوسين فقط .					
18	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.					
19	يتيح مدير المدرسة للمعلمين مجالا للتفكير والمبادأة.					
20	يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين .					
21	يناقش مدير المدرسة أفكارا جديدة مع المعلمين.					
22	يوفر مدير المدرسة التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين					
23	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين.					
24	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم.					
25	**يعمل مدير المدرسة على تلبية حاجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفاعلية.**					

26	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالراحة عند الحديث معه.					
ثالثا: النمط الترسلي						
27	يعطي مدير المدرسة المعلمين مطلق الحرية للعمل.					
28	يقف مدير المدرسة موقف الحياد في حالة الصراع.					
29	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالتأجيل في أداء الاعمال.					
30	يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.					
31	يعمد مدير المدرسة في حل المشكلات في مراحلها الأولى.					
32	يكون مدير المدرسة حازما في اتخاذ القرارات.					
33	يخطط مدير المدرسة لأداء أعماله.					
34	يهتم مدير المدرسة بتفصيلات العمل.					
35	يقدم مدير المدرسة للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.					
36	يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين.					
37	يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سألوه فقط.					
38	لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة.					
رابعا : الالتزام التنظيمي لدى المعلمين						
39	**لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل.**					
40	أتحدث عن وظيفتي أمام الآخرين بفخر واعتزاز.					

					لدي الاستعداد لقبول أي عمل لكي احتفظ بوظيفتي في هذه المدرسة.	41
					تتطابق قيمي مع قيم المدرسة التي أعمل بها.	42
					أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للمدرسة.	43
					أبادر في علاج مشكلات العمل.	44
					أحترم اللوائح المدرسية.	45
					أحرص على عدم التغيب عن العمل.	46
					أتبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	47
					أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة.	48
					أعتز كوني عضو هئية التدريس بالمدرسة.	49
					غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين.	50
					أفتخر بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة في المدرسة.	51
					أرغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف المدرسة .	52
					أشعر بالقليل من الولاء لهذه المدرسة.	53
					لدي استعداد بأن أعمل في أي مدرسة أخرى ، طالما ان نوعية العمل واحدة .	54
					لايوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلا.	55
					هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن اعمل بها.	56
					لقد كان خطأ أكيدا حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة .	57

ملحق (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	جهة العمل	التخصص
1-	أ.د. سامح محافظة	الجامعة الهاشمية	أصول تربية
2-	د. أيمن العمري	الجامعة الهاشمية	إدارة تربوية
3-	د. عونية أبو سنينة	جامعة جرش	إدارة تربوية
4-	د. باسم حوامدة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
5-	د. رنا الصمادي	الجامعة الهاشمية	إدارة تربوية
6-	د. محمود الجرادات	الجامعة الهاشمية	تخطيط تربوي
7-	د. حيدر العمري	جامعة جدارا	إدارة تربوية
8-	د. بدرية السامرائي	جامعة جدارا	قياس وتقويم

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامـــــعة جرش

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

حضرة المعلم/المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، حيث إن الباحث يأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، مع العلم بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، علما بان النمط القيادي السائد سيُحدد بوضع إشارة (√) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة والتي تتكون من (كبيره جداً، كبيره، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) .

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحث

محمد سهيل الضمور

المعلومات الشخصية

الجنـــس: ☐ ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة في مجال العمل: ☐ 1–5 سنوات ☐ من 5–أقل من10سنوات ☐أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي:☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐دكتوراه

الرقم	المجال/ الفقرة	بدرجة كبيره جداً	بدرجة كبيره	بدرجة متوسطه	بدرجة قليله	بدرجة قليله جداً
	المجال الأول: النمط الأتوقراطي					
1	.يحتفظ مدير المدرسة لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات .					
2	يهتم مدير المدرسة بتفصيلات العمل.					
3	لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة.					
4	يؤكد مدير المدرسة لجميع العاملين الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل .					
5	يمثل مدير المدرسة في الاجتماعات الخارجية					
6	يوجه مدير المدرسة تعليماته إلى المعلمين لبذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء.					
7	يعتمد أسلوب مدير المدرسة على الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين .					
8	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة أحد من العاملين .					

9	يصر مدير المدرسة على تنفيذ آرائه وإن كانت خاطئة.					
10	يُبين مدير المدرسة الخطأ أمام جميع المعلمين ويوجه اللوم للمسئول عنه .					
11	يطلب مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.					
12	يكون مدير المدرسة حازما في اتخاذ القرارات					
13	يقوم مدير المدرسة بحل المشكلات ودراستها والبت فيها دون الرجوع لأحد.					
المجال الثاني: النمط الديمقراطي						
14	يُشارك مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية .					
15	يظهر مدير المدرسة مرونة في تعامله مع المعلمين .					
16	يعامل مدير المدرسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالعدل .					
17	يظهر مدير المدرسة الجوانب الايجابية لأداء المرؤوسين فقط .					

					يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات.	18
					يتيح مدير المدرسة للمعلمين مجالا للتفكير والمبادأة.	19
					يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين .	20
					يناقش مدير المدرسة باستمرار أفكارا جديدة مع المعلمين .	21
					يوفر مدير المدرسة التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين	22
					يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين .	23
					يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم	24
					يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند توزيعه للمسئوليات .	25
					يشعر المعلمون بالراحة أثناء الحديث مع المدير .	26
					يعمد مدير المدرسة في حل المشكلات في مراحلها الأولى.	27

ثالثا: النمط الترسلي						
28	يعطي مدير المدرسة المعلمين مطلق الحرية للعمل.					
29	يقف مدير المدرسة موقف الحياد في حالة الصراع.					
30	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بتأجيل أداء الأعمال.					
31	يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.					
32	يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين.					
33	يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سألوه فقط.					
رابعا : الالتزام التنظيمي لدى المعلمين						
34	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل.					
35	أتحدث عن وظيفتي أمام الآخرين بفخر واعتزاز.					
36	لدي استعداد لقبول أي عمل لكي احتفظ بوظيفتي في هذه المدرسة.					
37	تتطابق قيمي مع قيم المدرسة التي أعمل بها.					

					أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للمدرسة.	38
					أبادر في علاج مشكلات العمل	39
					أحترم اللوائح والقوانين المدرسية.	40
					أحرص على عدم التغيب عن العمل.	41
					أتبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	42
					أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة.	43
					أعتز كوني عضو هيئة التدريس في هذه المدرسة.	44
					غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة لمتعلقة بالمعلمين.	45
					فتخر بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة في لمدرسة.	46
					بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف المدرسة .	47
					يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلا.	48
					هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن عمل بها.	49
					لم يكن خطأ حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة .	50

The Prevailing Leadership style among the principals of governmental schools in Zarqa and its relationship to the organizational commitment of teachers

Prepared by

Mohammad Sohail Al-dmour

Supervisor

Prof .Dr. Ahmad Battah

Abstract

This study aimed at identifying the Prevailing Leadership style among the principals of the governmental schools in Zarqa and its relationship to the organizational commitment of teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (50) items distributed in two parts (Autocratic style, Democratic style , The laisses-faire style, organizational commitment),and has been verified validity and reliabiliy .The study population was consisted of all teachers in the governmental schools in Zarqa about (8000) teachers, and the sample of the study was consisted of (508) teachers, Where was extracted averages, standard deviations, and analysis of variance test (Scheffe) for post Hoc Comparisons.

Results of the study indicated that Autocratic leadership style ranked first, while the democratic leadership style ranked second, the laisses-fair leadership style ranked last. The results also showed a statistically significant difference due to the effect of gender in the democratic style, in favor of females, while it did not show differences in the Autocratic and the laisses- faire styles. The results showed a statistically significant difference due to the Variable experience in Autocratic and democratic styles. While it did not show differences in the laisses- faire style. And the existence of a positive relationship between prevailing leadership styles and the level of organizational commitment of teachers in the governmental schools in Zarqa .

The study concluded a series of recommendations, including the need to promote and strengthen democratic style as a solution came in second, it Supposed to have come first place, and The need to raise awareness of the

importance of teachers belonging and loyalty to the school because of its active role in influencing the performance of students, and further studies that address the styles of leadership and its relationship to organizational commitment.